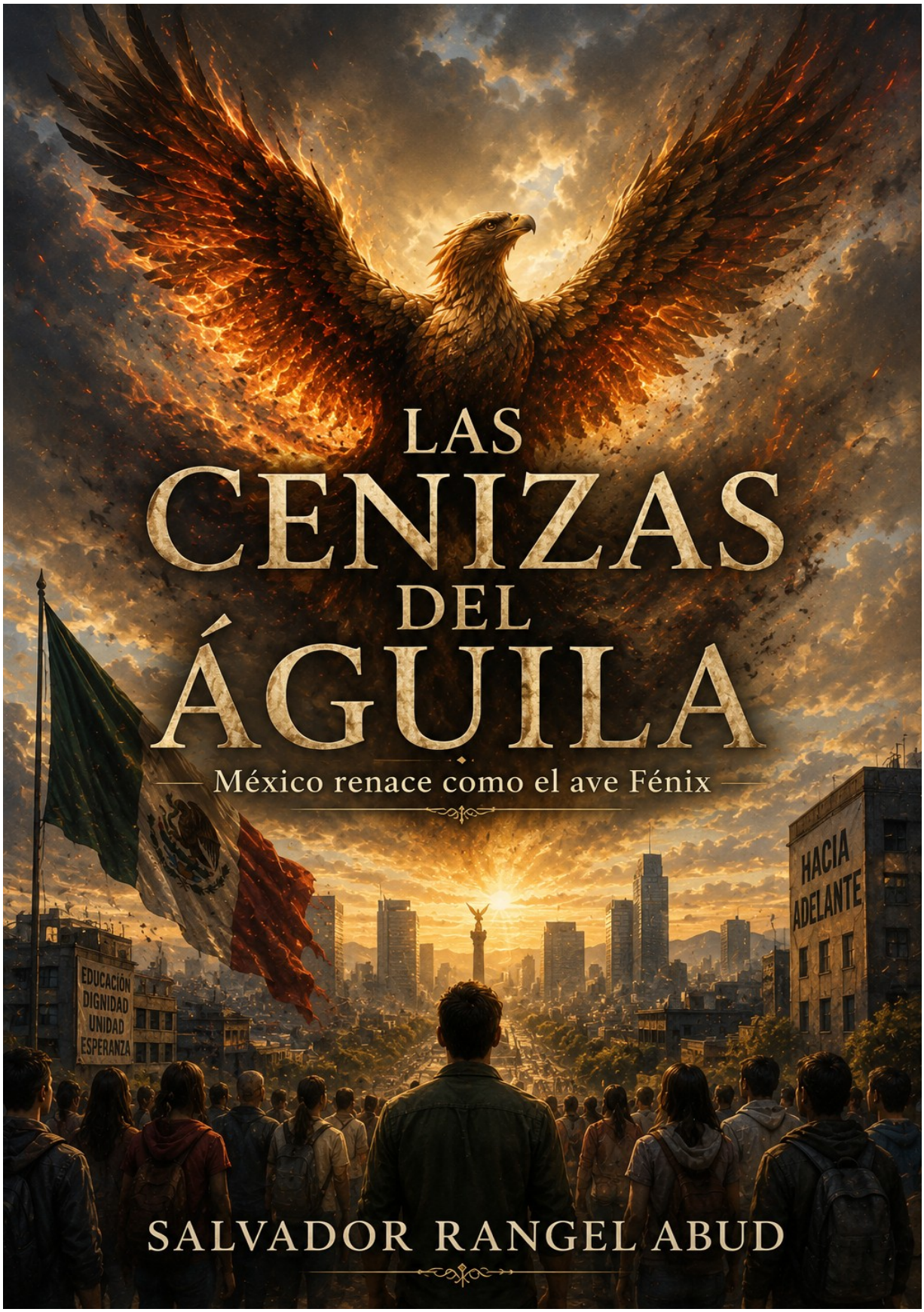
LAS
CENIZAS
DEL
ÁGUILA
México renace como el ave Fénix
EDUCACIÓN
DIGNIDAD
UNIDAD
ESPERANZA
HACIA
ADELANTE
SALVADOR RANGEL ABUD

LAS CENIZAS DEL ÁGUILA

México renace como el ave Fénix

Salvador Rangel Abud

SINOPSIS

México, tiempo presente. En una secundaria pública de una ciudad sin nombre, un muchacho de trece años con el cuaderno numerado y una muchacha que llega tarde con un recorte de periódico pegado en la portada se sientan juntos por accidente de orden alfabético. Lo que empieza en cuarenta segundos de conversación se convierte, en las siguientes dos décadas, en el proyecto de transformación más honesto que México ha visto desde que alguien decidió que intentarlo valía la pena.

Máximo Benavente y Leticia Carrera no son héroes. Son dos personas que aprendieron a hacerse preguntas correctas en el momento en que el país había dejado de hacérselas. Él anota. Ella registra. Él propone. Ella cuestiona. Juntos construyen algo que ninguno de los dos habría podido construir solo: un movimiento que no pide votos, no ofrece salvadores y no promete lo que no puede cumplir. Solo vuelve los martes.

La novela recorre cinco bloques temporales: la formación de dos adolescentes en una ciudad fracturada por la polarización, la construcción de un método de organización comunitaria en colonias olvidadas, la expansión a un país que resultó estar esperando exactamente eso, el acceso al poder sin perder lo que los llevó allí, y el epílogo cincuenta años después, donde México es diferente en aspectos esenciales aunque todavía imperfecto en otros, como lo son todos los países que alguna vez decidieron intentarlo en serio.

ADVERTENCIA DE CONTENIDO

Esta novela contiene representaciones de polarización política severa, violencia comunitaria y crimen organizado, desigualdad social extrema, corrupción institucional y sus consecuencias humanas, y muerte por negligencia del sistema de salud. El tratamiento de todos estos temas es narrativo y no sensacionalista. No hay lenguaje explícito ni violencia gráfica. Apta para lectores adultos y jóvenes mayores de quince años con interés en historia y política.

SOBRE EL AUTOR

Salvador Rangel Abud es médico cirujano, especialista en salud pública, maestro en administración de hospitales y doctorando en ciencias, además de escritor aficionado. Nacido y radicado en Xalapa, Veracruz, México, su obra narrativa combina el rigor analítico de su formación científica con una mirada humanista sobre los grandes temas de la historia y la sociedad

mexicanas. Es autor de más de doscientas dos novelas publicadas. Contacto: wrangel.1352@gmail.com

---

DETALLES DE PUBLICACIÓN

Título: Las cenizas del águila. México renace como el ave Fénix

Autor: Salvador Rangel Abud

Género: Novela coral de formación política y social

Subgénero: Realismo crítico contemporáneo

Estructura: Prólogo + 17 capítulos en 3 bloques + Epílogo

Extensión aproximada: 45,000 palabras

País de origen: México

Idioma: Español

Primera edición: 2025

Licencia: CC BY-NC-ND 4.0

NOTA DEL AUTOR

Esta novela nació de una pregunta que llevo años haciéndome como médico, como funcionario de salud pública y como ciudadano: ¿por qué un país con tanta gente capaz produce resultados tan por debajo de lo que esa gente merece?

La respuesta que encontré no está en la política ni en la economía ni en ninguna disciplina sola. Está en algo más difícil de medir y más importante de construir: la confianza. La confianza entre personas que comparten un territorio y que han aprendido a desconfiar entre sí por razones que la historia les dio y que el presente les confirma.

Máximo y Leticia son los personajes que yo habría querido encontrar en la vida pública de México. No salvadores. No caudillos. Personas que hacen lo que dicen que van a hacer y que cuando se equivocan lo reconocen y corrigen. Eso, en el contexto del México que describe esta novela, es suficientemente extraordinario para producir una historia.

Espero que sea también suficientemente reconocible para que quien la lea encuentre en ella algo que ya sabía pero que necesitaba ver escrito.

LICENCIA

Esta obra está publicada bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0). Se permite la reproducción y distribución no comercial siempre que se cite al autor. No se permite la modificación ni la creación de obras derivadas sin autorización expresa del autor.

PALABRAS CLAVE

México contemporáneo, organización comunitaria, polarización política, transformación social, periodismo honesto, educación popular, salud comunitaria, movimientos ciudadanos, liderazgo colectivo, confianza institucional, generación Z, alfabetización de adultos, violencia comunitaria, tejido social, cambio sistémico

---

TEMAS PRINCIPALES

La construcción de confianza como condición previa del desarrollo. La diferencia entre facilitar y sustituir en el trabajo comunitario. El periodismo independiente como espejo honesto del poder. La educación como acto político. La salud preventiva como derecho y no como privilegio. La seguridad como resultado del tejido social y no solo de la fuerza pública. La economía informal como forma de organización que el Estado no sabe leer. La polarización emocional como daño más profundo que la polarización política. La prescindibilidad como virtud del líder genuino. El tiempo largo como condición de los cambios que duran.

CITAS DESTACADAS

México no necesita salvadores. Necesita reconciliarse consigo mismo. — Máximo Benavente, Capítulo 2

Las preguntas correctas no garantizan las respuestas correctas. Garantizan que uno está buscando en el lugar correcto. — Leticia Carrera, Capítulo 2

Los miedos se vuelven políticos cuando no tienen dónde más ir. — Don Celestino, Capítulo 1

La confianza no es el resultado del desarrollo. Es la condición previa. — Don Celestino, Capítulo 2

No hacemos que se quieran. Hacemos que se necesiten. — Don Aurelio Morales, Capítulo 7

Lo incompleto que no se puede completar es más dañino que lo que nunca empezó. — Don Aurelio Morales, Capítulo 7

Mi papá no era irresponsable. Era un hombre que no podía permitirse el lujo de ser paciente. — Hijo de don Aurelio Vásquez, Capítulo 10

Un país no se salva cuando todos piensan igual. Se salva cuando, aun pensando distinto, todos deciden construirlo. — Máximo Benavente, Capítulo 12

El periodismo que no cuesta nada no vale nada. Lo que vale es el que te cuesta y lo haces de todas formas porque es lo correcto. — Gabriela Carrera, Capítulo 15

La protección llegó de la colonia misma. No como favor. Como consecuencia de haber vuelto los martes. — Leticia Carrera, Capítulo 11

COMPARACIONES LITERARIAS

En su estructura coral y su método de construir la historia nacional a través de personajes individuales con vidas concretas, esta novela dialoga con la obra de Arturo Pérez-Reverte, cuya capacidad para hacer accesibles los grandes temas históricos sin sacrificar el rigor ni la complejidad emocional es el modelo estilístico declarado. En su tratamiento de la organización comunitaria como motor de transformación social, comparte territorio con la tradición latinoamericana de la novela de compromiso social sin caer en el didactismo que suele debilitar ese género. En su tratamiento de la pareja intelectual no romántica como eje narrativo, tiene puntos de contacto con la tradición de las novelas de formación donde la relación más importante no es amorosa sino intelectual y ética.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

¿En qué sentido el vínculo entre Máximo y Leticia es más difícil y más valioso que una relación romántica? ¿Qué permite que funcione durante sesenta y siete años?

¿Qué distingue a don Celestino como figura formadora de los adultos que simplemente dan consejos? ¿Qué hace diferente su método?

¿Cuándo el movimiento deja de pertenecer a Máximo y empieza a pertenecer a la colonia? ¿Qué señales lo indican?

¿Es la neutralidad de Leticia sobre los partidos políticos una virtud o una limitación? ¿En qué momentos de la novela se pone a prueba esa postura?

¿Qué diferencia hay entre lo que don Aurelio Morales llama *hacer que se necesiten* y el concepto de obligatoriedad? ¿Cómo puede aplicarse ese principio sin volverse coercitivo?

¿Cuándo el artículo de Leticia sobre los núcleos del norte es la decisión más valiente de la novela? ¿Qué habría ocurrido si no lo hubiera publicado?

¿Qué le debe el movimiento a las personas que se fueron cuando Santiago fue golpeado? ¿Fue correcta la decisión de Máximo de abrazarlos antes de que salieran?

CÓMO CITAR

Rangel Abud, Salvador. *Las cenizas del águila. México renace como el ave Fénix*. Primera edición. Xalapa, Veracruz: edición del autor, 2025. Licencia CC BY-NC-ND 4.0.

OTRAS OBRAS

El último rojo del Soviet — Novela didáctica ambientada en la Cantina El Zar, Roma CDMX. Estilo Vargas Llosa.

Una España siempre en llamas — Novela coral sobre la familia Pereda Samaniego desde la guerra civil española hasta el presente. Estilo Pérez-Reverte.

Las voces de la razón — Novela coral ambientada en un seminario de La Sorbona, marzo 2026. Contenido histórico cien por ciento real. Estilo Pérez-Reverte.

La sangre del norte — Novela histórica genealógica que traza el linaje del Barón von Wrangel hasta la familia Rangel Abud en Xalapa. Estilo Pérez-Reverte.

La república que pudo haberse sembrado — Novela histórica contrafactual desde 1858 hasta el presente, centrada en Juárez y el mensaje de José María Mata. Estilo Pérez-Reverte.

Esto es lo que hicimos de México — Novela coral de veintinueve capítulos que recorre la historia nacional desde la microhistoria ficcional. Estilo Pérez-Reverte.

MENSAJE FINAL

Esta novela es un sueño con forma de novela.

El sueño de un México donde la gente vuelve los martes. Donde las instituciones funcionan suficientemente bien para que valga la pena esforzarse. Donde los jóvenes llegan a las reuniones con propuestas y no solo con quejas. Donde el periodismo dice lo que necesita decirse aunque cueste. Donde los líderes diseñan para ser prescindibles en lugar de indispensables.

Sé que no lo veré completamente. Pero lo escribí de todas formas, porque las cosas que se escriben tienen una manera de volverse más reales que las que solo se piensan. Y porque si algún muchacho con el cuaderno numerado o alguna muchacha con el recorte pegado en la portada lo lee algún día y encuentra en él algo que ya sabía pero que necesitaba ver escrito, la novela habrá cumplido exactamente lo que se propuso.

Que es lo mismo que Máximo y Leticia se propusieron.

Empezar algo que otros puedan continuar.

ÍNDICE

PRÓLOGO: *El siglo de las oportunidades perdidas*
CAPÍTULO 1: *Los años de la fractura*
CAPÍTULO 2: *La muchacha que hacía preguntas*
CAPÍTULO 3: *El muchacho que aprendió a escuchar*
CAPÍTULO 4: *La generación del desencanto*
CAPÍTULO 5: *Lo que el país le debe a sus jóvenes*
CAPÍTULO 6: *La universidad de los hijos del caos*
CAPÍTULO 7: *La teoría de la integración nacional*
CAPÍTULO 8: *Los primeros conciliadores*
CAPÍTULO 9: *La alfabetización como primera patria*

CAPÍTULO 10: *La salud de los invisibles*
CAPÍTULO 11: *La seguridad antes del miedo*
CAPÍTULO 12: *El pacto de la universidad viva*
CAPÍTULO 13: *La red de las ciudades invisibles*
CAPÍTULO 14: *Los enemigos del futuro*
CAPÍTULO 15: *La tormenta antes del movimiento*
CAPÍTULO 16: *La primera marcha hacia adelante*
CAPÍTULO 17: *El gobierno que gobernó diferente*
EPÍLOGO: *Cincuenta años hacia el porvenir*

LAS CENIZAS DEL ÁGUILA
México renace como el ave Fénix
Por Salvador Rangel Abud

PRÓLOGO

El siglo de las oportunidades perdidas

México. El último siglo.

Hay países que fracasan por falta de recursos. México no es uno de ellos.

Esa es la herida que más duele cuando se mira el siglo completo con la honestidad que requiere: no que México fuera un país sin posibilidades, sino que tuvo posibilidades reales y encontró, con una regularidad que ya no puede llamarse mala suerte, la manera de desperdiciarlas. Tuvo petróleo suficiente para financiar décadas de desarrollo serio si alguien hubiera decidido que el desarrollo era más importante que la comisión. Tuvo una población joven y numerosa que en cualquier modelo económico sensato habría sido el motor de un crecimiento sostenido durante generaciones. Tuvo momentos de estabilidad institucional que habrían podido servir de plataforma para algo duradero, si la administración siguiente no hubiera decidido sistemáticamente que la continuidad del otro es una forma de derrota.

No fue mala suerte. Fue una cultura.

Y las culturas son más difíciles de cambiar que los gobiernos, porque los gobiernos se cambian cada seis años y las culturas se transmiten de padres a hijos sin que nadie tenga que firmar ningún decreto.

La cultura que México construyó durante el siglo que antecede a esta historia tiene varios nombres según quién la nombre y desde dónde la observe. Los sociólogos la llaman cultura de la desconfianza institucional. Los economistas la llaman informalidad estructural. Los politólogos la llaman clientelismo. Los ciudadanos comunes, que no tienen tiempo para terminología académica, la llaman de maneras más directas: la transa, el influyentismo, el ahí se va, el para qué me esfuerzo si de todas formas. Distintos nombres para el mismo fenómeno: un país que aprendió a funcionar al margen de sus propias reglas porque sus propias reglas funcionaban al margen de la mayoría de sus ciudadanos.

La fila interminable en la oficina de gobierno donde el funcionario de la ventanilla tiene el poder real de hacer que el trámite tome diez minutos o diez semanas según cómo lo traten: eso no es una anécdota. Es el sistema funcionando exactamente como fue diseñado para funcionar. El maestro de primaria que enseña con treinta y cinco alumnos en un salón pensado para veinte, con materiales del ciclo anterior, en un edificio que el municipio prometió reparar desde hace dos años: eso tampoco es una falla del sistema. Es el sistema eligiendo qué importa y qué no. El joven que termina la universidad con honores y descubre que el primer trabajo disponible en su campo requiere una recomendación de alguien conocido más que el título que estudió cinco años para obtener: eso es el sistema diciéndole con toda claridad que las reglas escritas son decorativas y que las reglas reales están en otro lugar que nadie le explicó porque explicarlas habría implicado reconocerlas.

El resultado de décadas de ese sistema no fue solamente la pobreza, aunque la pobreza también. El resultado más profundo y más difícil de revertir fue psicológico: un país que dejó de creer en sí mismo. No con dramatismo ni con desesperación declarada, sino con la resignación específica de quien ha intentado varias veces y ha llegado a la conclusión de que intentar cuesta más de lo que produce. La señora del mercado que pone su negocio, paga sus impuestos, cumple sus trámites, y descubre que el local de al lado no paga nada porque conoce al inspector correcto, no se indigna eternamente. Se adapta. Y esa adaptación, multiplicada por millones de personas durante generaciones, se convierte en la normalización de la transa como método de navegación cotidiana, en el ahí se va como filosofía de trabajo, en la hueva como respuesta racional a un sistema que no premia el esfuerzo sino el contacto.

La Revolución Mexicana prometió tierra, justicia y libertad. Entregó tierra a algunos, justicia a pocos y libertad condicionada a todos. El partido que emergió de ella gobernó setenta años perfeccionando un modelo que sus herederos nunca llamaron por su nombre real: la administración del

desencanto. Mantener al pueblo suficientemente satisfecho para que no se rebele y suficientemente insatisfecho para que siga necesitando al partido como intermediario entre sus necesidades y el Estado que supuestamente las debería resolver. La corporativización de los sindicatos. El control de los medios con la zanahoria de la publicidad oficial. La cooptación de los líderes sociales con la alternativa implícita entre el puesto y el problema. La retórica nacionalista suficientemente vaga para que cualquiera pudiera identificarse con ella sin que nadie tuviera que rendir cuentas específicas sobre nada concreto.

Ese modelo no era malvado en el sentido teatral de la palabra. Era eficiente en lo que se proponía: estabilidad. Pero la estabilidad que produce tiene un costo que México tardó décadas en nombrar completamente: no crecer. No resolver. No construir nada que dure más que el sexenio que lo construyó. Mantener el edificio en pie cambiando regularmente el recubrimiento exterior sin tocar nunca la estructura, porque tocar la estructura habría requerido admitir que la estructura estaba mal desde el principio, y esa admisión habría tenido costos políticos que nadie quiso pagar.

La alternancia democrática de finales del siglo veinte llegó con la esperanza de que cambiar el partido que gobernaba cambiaría el sistema que gobernaba. Esa esperanza subestimó la profundidad del problema. El sistema no era un partido. Era una manera de relacionarse con el poder que había permeado todos los partidos, todas las instituciones y todos los niveles de la vida pública y privada. El nuevo partido que llegó al poder descubrió que las herramientas disponibles para gobernar eran exactamente las mismas herramientas que había criticado durante años: el clientelismo, el corporativismo, el uso discrecional de los recursos públicos. Algunos las usaron con genuina incomodidad y buscaron alternativas. Muchos las usaron con la facilidad de quien descubre que lo que criticó desde afuera resulta tremendamente útil desde adentro. Y el país, que había esperado el cambio con la paciencia acumulada de décadas, fue aprendiendo que cambiar de gobernante no es lo mismo que cambiar de sistema, y que cambiar de sistema requiere algo que ningún partido le había pedido con honestidad: cambiarse a uno mismo.

El crimen organizado encontró en ese proceso de transición no un obstáculo sino una oportunidad perfecta. Donde el Estado llega tarde y mal, donde la policía es más temida que respetada, donde la justicia depende del apellido y del contacto disponible, el crimen puede ofrecer lo que las instituciones no ofrecen. Empleo para quien no encontró otro. Protección para quien el Estado no protege. Pertenencia para quien nunca perteneció a nada que le importara. Y la satisfacción primitiva pero completamente real de que alguien poderoso te respalda cuando el Estado demostró durante décadas que no lo haría. El reclutamiento no empieza con amenazas. Empieza con una pregunta simple que nadie en las instituciones ha sabido responder satisfactoriamente: ¿qué has obtenido tú del sistema que supuestamente te representa? Cuando la respuesta honesta es nada, o casi nada, o deudas y

papeles y colas interminables para obtener lo que debería ser un derecho, la oferta criminal encuentra un suelo fértil que ninguna campaña de valores puede fertilizar mientras no vaya acompañada de oportunidades concretas, reales y sostenidas.

Llegó entonces el siglo veintiuno con sus redes sociales y su conectividad instantánea y su promesa de que la información libre haría a los ciudadanos más libres. Lo que hizo fue otra cosa: hizo los miedos más visibles, los odios más veloces, las verdades más difíciles de sostener y las mentiras más fáciles de circular. La conversación pública se aceleró hasta el punto en que ninguna idea compleja podía sobrevivir el tiempo necesario para ser entendida. Lo que sobrevivía era lo simple, lo emocional, lo que activaba la rabia o el miedo en el tiempo que tarda un dedo en deslizarse sobre una pantalla. El ahí se va de las generaciones anteriores se transformó en el que se jodan todos de las redes: misma resignación de fondo, peor tono, ninguna solución disponible ni buscada.

Y sobre ese suelo llegó el nuevo populismo.

Prometió a los pobres que eran los buenos y que los malos eran los que habían tenido. Esa promesa señalaba una injusticia completamente real: sí, la desigualdad era obscena. Sí, la concentración de la riqueza en pocas manos era inaceptable en cualquier sistema que se pretendiera mínimamente justo. Sí, millones de mexicanos habían sido ignorados durante décadas por sistemas que prometían incluirlos y que los incluyeron solo lo suficiente para que no se revelaran del todo. La rabia que ese movimiento movilizó era legítima en su origen. El problema no fue el diagnóstico. El problema fue confundir el diagnóstico con la cura.

Destruir lo existente no equivale a construir algo mejor. Movilizar el resentimiento acumulado de décadas tiene el efecto de un incendio en un campo seco: purifica temporalmente, genera calor y luz momentáneos, y no siembra nada que no sea ceniza. El movimiento terminó haciendo lo que todos los movimientos mexicanos anteriores habían hecho en algún punto: priorizar la lealtad sobre la eficiencia, el relato sobre los resultados, el enemigo sobre el proyecto. Las instituciones que criticó las debilitó. Los programas que prometió los financió con recursos que debieron haber ido a infraestructura y educación de largo plazo. Y el país que dijo que iba a unir lo fracturó de una manera que no tenía precedente reciente en su intensidad ni en su profundidad.

El resultado fue la fractura emocional más grave de la memoria viva.

No solo política, aunque también. No solo económica, aunque también. Emocional: mexicanos que se dejaron de hablar, familias que dejaron de cenar juntas porque cenar juntas producía peleas que no valían la paz que costaban. Amistades de treinta años destruidas por un comentario en redes sociales. Matrimonios que sobrevivieron crisis económicas, infidelidades y enfermedades graves pero no sobrevivieron la diferencia de a quién votar en dos elecciones seguidas. El país se dividió en dos tribus que ya no

compartían ni el mismo mapa de la realidad: cada una tenía sus propios medios de comunicación, sus propias verdades verificadas por sus propios expertos, sus propios héroes y sus propios monstruos, y la posibilidad de un diálogo honesto entre las dos se fue haciendo cada vez más remota con cada ciclo de noticias.

Lo más grave no fue la polarización política en sí. Fue lo que la polarización produjo en la cultura cotidiana: la normalización del silencio como estrategia de supervivencia social. Para no perder amigos había que callarse. Para no perder el trabajo había que sonreír. Para no perder a la familia había que evitar los temas que importaban. Y en ese silencio colectivo masivo, los valores que habrían podido servir de base para algo diferente, el honor como práctica cotidiana, la solidaridad que trasciende al propio bando, la responsabilidad hacia el otro que no elige uno, fueron perdiendo espacio frente a sus versiones degradadas: la apariencia del honor, la solidaridad selectiva de quien solo ayuda a los suyos, la responsabilidad que termina exactamente adonde empieza el costo personal.

Ese es el México del que parte esta historia.

No un país destruido. Un país exhausto de sus propios ciclos. Exhausto de sus propios discursos. Exhausto de esperar que alguien llegara desde arriba a resolver lo que, como algunos ya intuían y muy pocos se atrevían a decir en voz alta, solo podía resolverse desde adentro: desde la confianza reconstruida entre personas que habían aprendido a desconfiar de todo y de todos, incluyendo de sí mismas.

Un país con gente extraordinaria atrapada en sistemas mediocres.

Un país con recursos naturales envidiables administrados con una mediocridad que habría sido cómica si no fuera trágica.

Un país que produce artistas, científicos, atletas, maestros, médicos e ingenieros de nivel mundial, y que los exporta porque no aprendió a retenerlos ni a valorarlos antes de que otro los valorara primero.

Un país que tiene la respuesta a la mayoría de sus preguntas en su propia gente y que no encontró todavía la pregunta correcta para acceder a esas respuestas.

Esa pregunta la va a formular un muchacho de trece años una noche cualquiera, en una ciudad cualquiera, después de apagar el teléfono porque el ruido de las pantallas ya no cabe en su cabeza y necesita silencio para pensar algo que todavía no tiene forma pero que ya ocupa espacio.

Y en la misma secundaria, en el mismo salón, habrá una muchacha que lleva semanas pensando algo muy parecido desde un ángulo completamente diferente. Una muchacha que aprendió de su madre periodista que la verdad no es lo que más conviene decir sino lo que más importa decir, aunque cueste. Que verificar antes de publicar no es

cobardía sino respeto. Que las preguntas sin respuesta cómoda son exactamente las preguntas que necesitan hacerse.

Juntos van a empezar algo que ninguno de los dos entiende todavía completamente.

Pero que México necesitaba desde hace mucho tiempo.

Y que esta vez, por primera vez, tiene posibilidades reales de llegar a algún lado.

No porque alguien los envíe. No porque el sistema los produzca. No porque ninguna institución los forme para ello.

Sino porque están hartos de esperar que alguien más empiece.

Y porque esa clase de hartazgo, cuando se convierte en método en lugar de rabia, es exactamente el combustible que los países que se transforman han usado siempre para transformarse.

CAPÍTULO 1

Los años de la fractura

La ciudad. Máximo tiene trece años. Leticia también.

La maestra de español los sentó en orden alfabético, que es la manera más democrática y más arbitraria de organizar a treinta y cuatro adolescentes que no se conocen todavía: democrática porque a nadie le importa el orden alfabético, arbitraria porque ese orden va a determinar quién se sienta junto a quién durante todo el año y eso, como cualquier maestro con experiencia sabe, determina más de lo que parece.

Benavente va antes que Carrera.

Cuando Leticia llegó tarde el primer día —tarde porque el camión se descompuso y el siguiente tardó veinte minutos y su madre le había dicho que en el primer día de clases uno no llega tarde pero los camiones no leen los calendarios escolares—, el único lugar disponible era el que estaba junto al muchacho del cuaderno con las páginas numeradas. No numeradas con números pequeños en la esquina inferior derecha como hacen los libros impresos. Numeradas con plumón azul, visible, como si el dueño del cuaderno esperara que en algún momento fuera a necesitar encontrar algo con urgencia y no quisiera perder tiempo buscando.

Leticia se sentó. Puso su mochila debajo de la silla. Sacó su propio cuaderno, que no tenía páginas numeradas pero tenía en la portada un recorte de periódico pegado con cinta adhesiva: una nota sobre el resultado de unas elecciones estatales con el titular subrayado en rojo. Debajo del titular, con letra apretada que claramente era de ella, una pregunta escrita en plumón azul también: *¿Y ahora qué cambia?*

Máximo lo miró sin decir nada durante un momento.

—¿Eres periodista? —dijo finalmente, en voz baja, porque la maestra ya hablaba al frente.

—Mi mamá sí —dijo Leticia, también en voz baja—. Yo todavía no sé.

—¿Por qué tienes eso en la portada del cuaderno?

—Para recordarme que las noticias no terminan cuando se publican —dijo Leticia—. Terminan cuando cambian algo. Y esta todavía no cambió nada.

La maestra los miró desde el frente con el tipo de mirada que no es una advertencia sino un recordatorio de que existe.

Máximo y Leticia dejaron de hablar. Pero Máximo abrió su cuaderno en la primera página numerada y escribió algo en el margen. Leticia alcanzó a leerlo de reojo: *Benavente. La del recorte. Pregunta bien.*

Así empezó.

La familia Benavente vivía en una de esas colonias que en el mapa oficial de la ciudad aparecen como zona de uso mixto y que en la realidad son la versión urbana de la clase media trabajadora mexicana: ni tan cerca del centro para tener sus ventajas, ni tan lejos como para tener el espacio de las afueras. Departamento de tres recámaras donde la tercera hacía también de estudio y de cuarto para don Celestino, el abuelo materno que había llegado a vivir con ellos cuando la abuela murió cuatro años atrás y que nunca se fue porque nadie se lo pidió y porque a los setenta y dos años uno aprende a quedarse donde lo dejan estar con dignidad.

Ernesto Benavente, el padre, era contador en una empresa de distribución de materiales de construcción que llevaba tres años sin dar aguinaldo completo. No era un mal trabajo. Producía suficiente para cubrir los gastos mensuales con un margen que alcanzaba para algunas cosas pero no para todas, de manera que la familia había desarrollado con los años el arte de decidir cuáles cosas podían esperar y cuáles no, que es un arte que las familias con poco margen conocen mejor que cualquier libro de finanzas personales. Ernesto llegaba a casa a las ocho de la noche, comía lo que Consuelo había guardado caliente en el horno, leía el periódico con el ceño fruncido de quien busca en las noticias confirmación de lo que ya sospecha, y hablaba de política con la mezcla específica de rabia e impotencia que produce ver cómo algo en lo que uno creyó se deteriora sin que nadie con poder para detenerlo parezca interesado en hacerlo.

Consuelo, la madre, era otra cosa.

Había trabajado doce años como promotora de salud comunitaria en una colonia popular del oriente de la ciudad antes de que el sueldo de Ernesto alcanzara para que ella se quedara en casa con los hijos. Esos doce años le habían dado una educación que ninguna universidad podría haber entregado con la misma precisión: saber lo que significa que una familia tenga que elegir entre comprar el medicamento y pagar la renta. Saber lo que le hace a un hombre de cuarenta años perder el trabajo que sostuvo su identidad durante quince. Saber cómo funciona la desesperación cuando se

normaliza, cuando deja de producir rabia y empieza a producir resignación, que es el estado más peligroso de todos porque la resignación no pide nada y por lo tanto no obtiene nada y al no obtener nada confirma que tenía razón en resignarse.

Consuelo no votaba igual que Ernesto. Eso nunca se decía en voz alta en la casa Benavente, pero Máximo lo había deducido con la paciencia de quien lleva años leyendo conversaciones que no terminan. Su padre hablaba de instituciones fallidas con la indignación del hombre que creyó en ellas y las vio traicionarse. Su madre escuchaba esa indignación con algo que no era desacuerdo sino perspectiva diferente: ella conocía de cerca lo que esas instituciones le habían hecho o no hecho a la señora Lupita de la colonia Emiliano Zapata, y esa experiencia la hacía evaluar el presente con una ecuación distinta, más concreta, menos filosófica.

La tensión entre los dos no se expresaba en peleas. Se expresaba en silencios. En conversaciones que empezaban y se detenían. En el gesto de Consuelo de levantarse a preparar café exactamente en el momento en que Ernesto y Valentina empezaban a subir el tono.

Valentina, la hermana mayor de Máximo, tenía diecisiete años y había elegido bando con la convicción feroz que solo producen los diecisiete años cuando uno tiene la sensación de haber entendido algo que los adultos no entienden. Era oficialista sin fisuras, lo que en ese contexto significaba que defendía al gobierno en turno con la energía de quien no defiende solamente una política sino una identidad, y que cualquier crítica al gobierno la recibía como crítica personal que debía ser refutada con inmediatez y sin concesiones.

Don Celestino comía.

Esa era su respuesta habitual a las discusiones políticas en la mesa: comer con la concentración del hombre que ha visto suficientes discusiones para saber cuáles terminan en algo y cuáles simplemente terminan, y que ha calculado que la energía invertida en los dos tipos es la misma pero el resultado es diferente. Había sido maestro rural durante cuarenta años en tres estados distintos, lo que le había dado una comprensión del México profundo que Ernesto conocía de lejos y Valentina no conocía del todo. Esa comprensión lo hacía escéptico de los argumentos que funcionan perfectamente en la teoría y que en la práctica tropiezan con la señora Lupita y sus circunstancias concretas e irrefutables.

La noche de las elecciones intermedias, Máximo estaba sentado al final de la mesa con un vaso de agua y la libreta cerrada frente a él. La televisión transmitía los conteos rápidos con la solemnidad de los eventos deportivos: resultados por estado, porcentajes, proyecciones, analistas que explicaban lo que ya había ocurrido como si explicarlo fuera lo mismo que entenderlo.

Ernesto estaba satisfecho. El partido gobernante perdía estados clave.

—Por fin —dijo, golpeando la mesa con la palma abierta, suave, el golpe de la satisfacción contenida—. A ver si esto les enseña algo.

—¿Qué les va a enseñar? —dijo Valentina sin levantar los ojos del teléfono —. Que la gente que tiene ya ganó las elecciones comprando medios.

—La gente que tiene —repitió Ernesto con el tono de quien acaba de escuchar algo que le parece demasiado absurdo para refutar con detalle—. Tu gobierno lleva años repartiendo dinero público y eso no se llama comprar votos, según tú.

—Se llama redistribución. Que es lo que cualquier país decente hace con sus recursos.

—Se llama clientelismo —dijo Ernesto—. Y lo único que compra es dependencia. La gente aprende que si vota bien le llega el programa. Si vota mal se lo quitan. Eso no es democracia. Es chantaje organizado con presupuesto federal.

—Papá, la gente de la colonia Emiliano Zapata nunca había recibido nada del Estado en cincuenta años. ¿Eso tampoco se llama algo?

—Se llama abandono histórico —dijo Ernesto—. Y la respuesta al abandono histórico no es otro abandono histórico disfrazado de programa social que desaparece en cuanto cambia el gobierno.

—Pues a ver qué tenías tú para ofrecerle a esa gente durante los veinte años que gobernaron los tuyos.

—Yo no tenía nada para ofrecerle porque no era gobierno —dijo Ernesto—. La diferencia es que yo no pretendía tenerlo.

Consuelo se levantó a preparar café.

Máximo miró a su abuelo.

Don Celestino dejó el tenedor sobre el plato con el sonido suave de quien decide hacer algo deliberadamente.

—¿Puedo preguntar una cosa? —dijo.

Todos lo miraron. Don Celestino tenía esa capacidad: cuando hablaba, la gente callaba, no por autoridad impuesta sino por algo más difícil de describir, una calidad de atención que producía en los demás la sensación de que lo que venía valía la pena escucharse.

—Llevan cuarenta minutos hablando de quién ganó —dijo don Celestino—. ¿Alguien puede decirme qué va a cambiar para la señora Guadalupe de la colonia Emiliano Zapata mañana en la mañana?

Silencio.

Ernesto abrió la boca y la cerró. Valentina dejó el teléfono sobre la mesa. Consuelo, desde la cocina, dejó de mover la cuchara en el café.

—Exacto —dijo don Celestino, y volvió a comer.

Máximo abrió la libreta. Escribió la pregunta del abuelo casi textual: *Cuarenta minutos hablando de quién ganó. Nadie habló de qué cambia para la señora Guadalupe mañana en la mañana.* Debajo agregó la suya propia: *¿Por qué todos hablan del pasado y nadie del futuro?*

Cerró la libreta. Miró la televisión donde los analistas seguían explicando lo que ya había ocurrido.

Al día siguiente, en el recreo de las once, le leyó la pregunta a Leticia.

Estaban en las gradas del patio que daban sombra incluso en invierno y que por eso nadie más ocupaba. Dos semanas después del primer día ya tenían territorio sin haberlo declarado: nadie más llegaba a esas gradas porque Máximo y Leticia llegaban primero y porque algo en la manera en que los dos se sentaban allí, con la concentración de quien no está descansando sino trabajando en algo, producía en los demás la sensación de que interrumpirlos sería una falta de algo, aunque nadie hubiera podido decir de qué exactamente.

—¿Por qué todos hablan del pasado y nadie del futuro? —repitió Leticia, no como pregunta sino como si estuviera evaluando si las palabras eran las exactas.

—Sí. ¿Tienes respuesta?

—Tengo una hipótesis —dijo Leticia—. El pasado ya ocurrió. Hablar del pasado es hablar de algo que no puede refutarte porque ya está. El futuro puede no llegar, puede llegar diferente de como lo describiste, puede llegarte en la cara. El futuro te expone.

—¿Y eso es cobardía?

—Es humanidad —dijo Leticia—. Todos preferimos hablar de lo que no nos puede hacer quedar mal. La cobardía es cuando lo sabes y lo haces de todas formas.

—¿Y cómo se llama lo contrario?

Leticia pensó en eso durante un momento genuino, no el momento de quien busca una respuesta que ya tiene sino el de quien realmente no sabe todavía.

—No sé si tiene nombre —dijo—. Pero tiene consecuencias. Las personas que hablan del futuro como si fuera posible son las que terminan haciéndolo posible o destruyéndose en el intento.

—¿Y cuáles son más?

—Las que se destruyen —dijo Leticia—. Por eso el futuro da miedo. El cementerio de los que intentaron es más grande que la sala de los que lograron.

—Eso es muy pesimista para las once de la mañana —dijo Máximo.

—Es honesto —dijo Leticia—. El pesimismo y la honestidad se parecen pero no son lo mismo. El pesimista dice que no va a funcionar y se queda quieto. El honesto dice que es difícil y lo intenta de todas formas.

Máximo abrió la libreta y escribió eso también.

—¿Siempre anotas lo que la gente dice? —dijo Leticia.

—Solo lo que me parece que voy a necesitar después —dijo Máximo.

—¿Y cómo sabes qué vas a necesitar?

—Todavía no sé —dijo Máximo—. Pero cuando lo leo después, lo que me resulta útil es lo que al momento de escribirlo me produjo algo aquí. —Se tocó el esternón con el puño cerrado, brevemente, el gesto de quien señala un lugar que no tiene nombre anatómico preciso pero que todo el mundo reconoce.

Leticia lo miró con la expresión de quien acaba de recibir información que no esperaba y que está procesando si es confiable.

—¿Tú siempre fuiste así? —dijo.

—¿Así cómo?

—Así —dijo Leticia, con el gesto impreciso de quien no tiene el vocabulario todavía para describir lo que ve pero que sabe con certeza que lo ve.

—No sé cómo soy —dijo Máximo—. Nadie sabe cómo es hasta que alguien se lo describe.

—¿Quieres que te lo describa?

—No todavía —dijo Máximo—. Prefiero seguir sin saberlo un tiempo más. Cuando uno sabe cómo es empieza a actuar como es en lugar de simplemente ser.

Leticia lo miró durante un momento largo.

—Eso también lo voy a anotar yo —dijo.

Y sacó su cuaderno.

El cumpleaños de don Celestino ocurrió tres semanas después, un sábado en que Consuelo hizo mole desde las diez de la mañana y compró un pastel de la panadería del barrio porque el abuelo decía que los pasteles de cadena sabían a plástico con azúcar y que en eso no cedía. Llegó el tío Rodrigo con su esposa y sus dos hijos. Llegó la tía Minerva con su marido Gustavo, hombre de opiniones fuertes y voz más fuerte todavía.

Durante la primera hora todo funcionó con la cordialidad esforzada de las familias que han aprendido que ciertos temas producen ciertos resultados y que es mejor rodearlos. La comida. El clima. Los niños. El precio de las cosas que sube sin que nadie sepa exactamente por qué pero todos sepan exactamente a quién culpar, aunque los culpados sean distintos según quién hable.

La explosión llegó cuando Gustavo comentó algo sobre la economía que implicaba una opinión política que el tío Rodrigo no pudo dejar pasar. Lo que siguió duró veinte minutos y produjo en ese comedor el daño específico que producen las peleas entre personas que se quieren: no el daño de los golpes, que cicatrizan, sino el daño de las palabras dichas con la precisión de quien conoce exactamente dónde duele, que no cicatriza igual.

Gustavo dijo que el país estaba siendo destruido por gente que nunca había administrado nada.

Rodrigo dijo que el país había sido destruido durante décadas por gente que administró todo para su propio beneficio.

Gustavo dijo que la envidia no era política económica.

Rodrigo dijo que llamar envidia a la indignación ante la injusticia era el privilegio más barato disponible.

Gustavo se levantó antes del pastel. Su esposa lo siguió con la expresión de quien no está de acuerdo con lo que hizo su marido pero que tampoco está en posición de decirlo allí. La puerta se cerró. El comedor quedó en el silencio específico que deja el conflicto cuando se va sin resolverse: no el silencio del descanso sino el del daño que todavía no sabe qué forma va a tomar cuando encuentre la manera de expresarse.

Don Celestino miró el pastel.

Consuelo miró la mesa.

Valentina miraba el teléfono con la concentración de quien finge leer pero no lee.

Ernesto miró el mantel.

Máximo miró a don Celestino.

El abuelo levantó los ojos y lo encontró mirándolo.

—¿Qué estás pensando? —le preguntó el abuelo, en voz baja, como si la pregunta fuera solo para los dos.

—Que eran amigos el año pasado —dijo Máximo.

—Sí.

—¿Y qué cambió?

Don Celestino miró la puerta por donde habían salido.

—Nada importante —dijo—. Solo sus miedos. Los miedos se vuelven políticos cuando no tienen dónde más ir. Y cuando los miedos se vuelven políticos, las personas que los comparten se juntan y las personas que no los comparten se separan. No porque cambien sus sentimientos. Porque cambia el terreno donde esos sentimientos viven.

Máximo guardó esa frase en el lugar de la cabeza donde guardaba las cosas que todavía no entendía completamente pero que sabía que iba a necesitar entender después.

Esa noche, después de que todos se fueron y Consuelo guardó el pastel que nadie había terminado y Ernesto apagó la televisión antes del noticiero por primera vez en meses, Máximo se quedó solo en el comedor con la libreta abierta.

Escribió durante mucho tiempo. No argumentos ni análisis. Lo que vio: la mesa llena, el mole que tardó horas en hacerse, el pastel intacto, la puerta cerrándose, el silencio después. El gesto de Consuelo recogiendo los platos con los movimientos lentos de quien hace algo para no pensar en lo que no puede cambiar. El gesto de don Celestino mirando el pastel con la expresión

de los setenta y dos años que han visto suficiente para no sorprenderse pero que todavía se entristecen, que es quizás la distinción más importante entre la sabiduría y el cinismo.

Al final escribió una sola frase: *México no está dividido políticamente. Está emocionalmente roto.*

La escribió sin signo de interrogación porque esta vez estaba seguro.

No sabía todavía qué hacer con esa certeza. No sabía si había algo que hacer con ella. Pero la guardó con el cuidado con que se guardan las cosas que uno presiente que van a importar mucho más adelante, cuando tenga más con qué rodearlas y cuando las preguntas que todavía no sabe formular encuentren finalmente las palabras que merecen.

Afuera, la ciudad seguía siendo la ciudad: los baches, el comercio informal cerrado hasta mañana, el ruido de fondo permanente de un lugar que no descansa porque descansar requiere confiar en que mañana va a estar bien, y ese tipo de confianza requiere un historial que la ciudad todavía no había construido.

Don Celestino, en su cuarto, leía con la lámpara encendida. No pensaba en la pelea. Pensaba en la pregunta de Máximo: *¿Y qué cambió?* Pensaba en la respuesta que le dio y en la que no le dio, que era la más importante: que los países que se rompen emocionalmente no se reparan con mejores argumentos políticos. Se reparan con personas que decidan, en algún momento, que el costo de seguir rotos es más alto que el costo de intentar reconstruirse. Y que esas personas casi nunca son los que ya tienen poder. Casi siempre son los que todavía no lo tienen y que por lo tanto todavía no aprendieron que es imposible.

Apagó la lámpara.

El cuarto quedó oscuro.

Y en el comedor, el muchacho del cuaderno con las páginas numeradas seguía escribiendo.

CAPÍTULO 2

La muchacha que hacía preguntas

La ciudad y la redacción del periódico. Máximo y Leticia tienen catorce años.

Gabriela Carrera llegó a la ciudad desde Aguascalientes con una maleta mediana, una hija de cuatro años y la convicción de que el periodismo honesto requería estar donde ocurrían las cosas, aunque estar donde ocurrían las cosas implicara pagar una renta que sus ingresos no justificaban con comodidad. Llegó a trabajar en el suplemento cultural de un diario de circulación media que tenía la virtud de ser independiente y el defecto de que la independencia cuesta dinero que los diarios independientes rara vez tienen en abundancia. Ese desequilibrio entre

virtud y defecto definió los siguientes diez años de su vida con una regularidad que ya no la sorprendía: meses buenos donde el periódico funcionaba y meses apretados donde había que decidir entre el dentista y el servicio de internet, que era exactamente el tipo de decisión que un periodista no debería tener que tomar porque el servicio de internet es la herramienta de trabajo y el dentista es la salud, y ninguna de las dos debería ser opcional, pero en ese mundo ambas lo eran con frecuencia.

Lo que no era opcional para Gabriela, en ninguna circunstancia, era verificar antes de publicar.

Leticia lo aprendió a los diez años, cuando llegó corriendo a la cocina a contarle a su madre que la señora del quinto piso había dicho que el vecino del tres había robado en el trabajo.

—¿Cómo lo sabe la señora del quinto? —preguntó Gabriela, sin levantar los ojos de los papeles que revisaba.

—Pues porque lo dijo —dijo Leticia.

—¿Y cómo sabe ella lo que él hizo en el trabajo?

—No sé. Así lo dijo.

—¿La señora del quinto trabaja con él?

—No creo.

—¿Entonces cómo lo sabe?

Leticia se quedó quieta durante un momento.

—Quizás alguien se lo dijo —dijo finalmente.

—¿Y ese alguien cómo lo sabe?

—No sé.

—Eso —dijo Gabriela, levantando los ojos por primera vez—, se llama rumor. Y el rumor tiene la característica de crecer en cada trasmisión. La señora del quinto probablemente escuchó algo mucho más pequeño, lo procesó a través de lo que ya piensa del vecino del tres, y lo que salió al otro lado era suficientemente grande y suficientemente malo para contárselo a ti. ¿Entiendes?

—Creo que sí.

—¿Y qué significa eso para lo que me acabas de contar?

Leticia pensó.

—Que no sé si es verdad.

—Exacto —dijo Gabriela—. Y si no sabes si es verdad, ¿qué haces con eso?

—¿Buscarlo?

—Buscarlo o callarlo —dijo Gabriela—. Las dos son opciones válidas. Lo que no es válido es repetirlo como si fuera hecho cuando todavía es rumor.

Esa conversación en la cocina era una de las docenas que habían formado el método de Leticia sin que nadie lo llamara así: sin manual ni programa,

simplemente como consecuencia de crecer con una madre que hacía preguntas sobre todo antes de decir nada sobre nada. Las preguntas no eran para Gabriela un hábito intelectual. Eran una obligación ética. Verificar no era ser cauteloso. Era lo mínimo.

Leticia creció en la redacción los sábados por la mañana, cuando Gabriela llevaba trabajo desde la oficina o cuando no había escuela y la alternativa era dejar a la niña sola en el departamento, lo cual Gabriela prefería no hacer porque prefería que su hija viera cómo se hacía el trabajo a que lo imaginara desde afuera.

En la redacción, Leticia aprendió que el periodismo no era lo que parecía desde afuera. Desde afuera parecía que alguien iba a un lugar, veía lo que pasaba y lo escribía. Desde adentro era otra cosa: alguien iba a un lugar, veía lo que pasaba, hablaba con las personas involucradas, verificaba lo que esas personas decían contra otras fuentes, evaluaba lo que no le habían dicho y por qué, buscaba el contexto que hacía que lo que había pasado fuera comprensible y no solo narrable, y luego lo escribía en el orden y con las palabras que permitieran que el lector entendiera no solo qué había pasado sino por qué importaba que hubiera pasado. Todo eso antes de publicar una sola línea.

Y a veces, después de todo eso, lo que había que publicar era diferente de lo que parecía al principio. A veces era mejor. A veces era más pequeño. A veces era tan complicado que resultaba imposible simplificarlo sin mentir, y entonces la opción honesta era no publicarlo o publicarlo con toda su complejidad y arriesgarse a que los lectores no llegaran al final del texto.

—¿Por qué a veces no publicas cosas que ya tenías escritas? —le preguntó Leticia a su madre un sábado, después de ver cómo Gabriela guardaba en un archivo sin nombre un texto que llevaba dos horas redactando.

—Porque después de escribirlo me di cuenta de que no tenía suficiente —dijo Gabriela.

—¿Suficiente qué?

—Suficiente para sostenerlo —dijo Gabriela—. Tenía la historia. Tenía los hechos. Tenía las citas. Pero no tenía el elemento que hace que un texto sea necesario en lugar de simplemente correcto.

—¿Y cuál es ese elemento?

Gabriela pensó durante un momento.

—La honestidad sobre lo que no sabes —dijo—. Un texto que solo dice lo que sabe y calla lo que no sabe puede ser técnicamente impecable y emocionalmente deshonesto. Si el lector necesita saber lo que no sabes para entender completamente lo que sí sabes, tienes que decírselo. Y a veces eso hace que el texto sea más débil de lo que quisieras. Pero es más fuerte éticamente.

Leticia tardó tres días en entender esa distinción completamente. Cuando la entendió, la escribió en la última página de su cuaderno del año, donde

guardaba las cosas que quería que duraran más que el cuaderno: *La verdad técnica sin la honestidad sobre los límites es una forma sofisticada de mentira.*

Fue en ese contexto que llegó el proyecto de la investigación escolar sobre las condiciones de la secundaria.

La maestra de español lo encargó como ejercicio de redacción periodística básica: observar, preguntar, escribir. La mayoría de los alumnos eligió temas que se podían tratar en una tarde sin necesidad de hablar con nadie que pudiera ponerse difícil. Leticia eligió investigar por qué los baños del tercer piso llevaban dos meses sin funcionar correctamente, por qué los materiales del laboratorio de química no se habían repuesto desde el ciclo anterior, y por qué la gotera del salón del fondo había sobrevivido a tres promesas de reparación sin que nadie la reparara.

No eran temas espectaculares. Eran exactamente el tipo de temas que el periodismo serio necesita y que el periodismo de espectáculo ignora: las cosas pequeñas que afectan a la gente todos los días y que nadie cubre porque no dan rating pero que en su acumulación producen la sensación generalizada de que el sistema no funciona.

Máximo se enteró del proyecto porque Leticia lo mencionó en el recreo con el tono distraído de quien habla de algo que ya tiene resuelto.

—¿Puedo acompañarte en las entrevistas? —dijo Máximo.

—¿Para qué?

—Para aprender cómo haces las preguntas.

Leticia lo miró.

—¿Qué tiene de especial cómo hago las preguntas?

—Que produces respuestas que la gente no tenía planeado dar —dijo Máximo—. Lo noté desde la primera semana. Cuando preguntas algo, la gente piensa antes de responder. Cuando los demás preguntan lo mismo, la gente recita.

—¿Y cómo sabes que recitan?

—Porque las respuestas son iguales —dijo Máximo—. Y las respuestas iguales son respuestas que alguien aprendió a dar, no respuestas que alguien pensó en ese momento.

Leticia lo miró durante un momento con algo que podría haber sido aprobación o podría haber sido evaluación, y que probablemente era las dos cosas mezcladas.

—Está bien —dijo—. Puedes venir. Pero no intervengas mientras yo pregunto.

—De acuerdo.

—Y si yo me quedo callada, tú también.

—¿Por qué?

—Ya lo verás —dijo Leticia.

Lo que Máximo vio en las siguientes dos semanas de entrevistas fue algo que don Celestino hacía en el mercado pero que nunca había podido observar de manera tan sistemática: el silencio como herramienta. Leticia hacía una pregunta, escuchaba la respuesta, y luego no decía nada durante cinco, diez, a veces quince segundos. El entrevistado, incómodo con el vacío, lo llenaba. Y lo que usaba para llenarlo era casi siempre más interesante que lo que había dicho en la respuesta planeada.

—¿Por qué funciona eso? —le preguntó Máximo después de una entrevista con el maestro de laboratorio que había producido información sobre el proceso de solicitud de materiales que nadie más había obtenido.

—Porque el silencio en una conversación produce incomodidad —dijo Leticia—. Y cuando la gente está incómoda, hace cosas para reducir la incomodidad. Una de esas cosas es hablar. Y cuando habla para reducir la incomodidad en lugar de para responder una pregunta específica, dice cosas que no planeó decir.

—¿Y eso siempre funciona?

—No siempre —dijo Leticia—. Hay personas cómodas con el silencio. Con ellas no funciona. Pero son minoría.

—¿Cómo las identificas?

—Por cómo esperan —dijo Leticia—. Las personas incómodas con el silencio hacen algo mientras esperan: mueven las manos, miran hacia otro lado, cambian el peso de un pie al otro. Las personas cómodas simplemente esperan.

—¿Y tú eres de las segundas?

—Estoy entrenada para serlo —dijo Leticia—. No es lo mismo.

Cuando Leticia terminó el primer borrador y se lo enseñó a su madre, Gabriela lo leyó con el lápiz en la mano y las marcas en los márgenes. Tardó veinte minutos. Cuando terminó, lo dejó sobre la mesa.

—Está bien escrito —dijo Gabriela.

—¿Pero?

—Aquí —dijo Gabriela, señalando un párrafo del segundo tercio del texto—. Dices que el director no quiso reparar la gotera. ¿Cómo sabes que no quiso y no que no pudo?

—Porque prometió hacerlo tres veces y no lo hizo.

—Eso prueba que no lo hizo —dijo Gabriela—. No prueba que no quiso. Hay una diferencia entre no querer y no poder que tu texto no distingue.

—Pero el resultado es el mismo. La gotera sigue.

—El resultado es el mismo para el salón —dijo Gabriela—. No es el mismo para el director. Si no quiso, es negligencia o deshonestidad. Si no pudo, puede ser incompetencia o falta de recursos o un sistema burocrático que

no funciona. Las tres posibilidades implican problemas distintos con soluciones distintas.

—¿Entonces tengo que preguntarle?

—Tienes que preguntarle —dijo Gabriela—. No para defenderlo. Para saber la verdad completa. La verdad a medias es la herramienta favorita de los que mienten, pero también puede ser el error involuntario de los que dicen la verdad sin verificarla suficientemente. Y el daño que producen los dos es el mismo.

Leticia volvió a la escuela y entrevistó al director. El director le explicó que el presupuesto de mantenimiento había sido recortado por la delegación municipal sin previo aviso en el mes de septiembre, que él mismo había presentado tres solicitudes de reparación ante la delegación y que las tres estaban en proceso de revisión burocrática. Mostró los recibos de las solicitudes. La gotera seguía allí, pero la historia era considerablemente más complicada de lo que parecía antes de la entrevista.

Leticia reescribió el texto.

—¿Te desmotivó? —le preguntó Máximo cuando leyó la versión final.

—Al principio sí —dijo Leticia—. Tenía una historia más limpia antes. El director malo que no repara nada. Ahora la historia es menos satisfactoria emocionalmente.

—¿Y entonces?

—Y entonces es mejor periodismo —dijo Leticia—. Una historia donde el malo es claramente malo y el bueno es claramente bueno es entretenimiento. Una historia donde todo es más complicado de lo que parecía es periodismo.

—¿Y qué diferencia hace eso para la gotera?

—Ninguna directa —admitió Leticia—. La gotera sigue. Pero si el problema está en la delegación municipal y no en el director, y yo escribo que el problema está en el director, contribuyo a que el problema real no se resuelva porque nadie está mirando donde debería mirar.

—¿El periodismo puede resolver una gotera?

—El periodismo no resuelve nada —dijo Leticia—. Ilumina. Lo que se hace con esa luz es responsabilidad de otros. Pero si ilumina el lugar equivocado, los otros actúan en el lugar equivocado.

Máximo anotó eso. Luego miró lo que anotó. Luego la miró a ella.

—¿Sabes lo que me parece de eso? —dijo.

—¿Qué?

—Que es exactamente lo mismo que pasa con la política —dijo Máximo—. Cuando los políticos señalan al culpable equivocado, la gente actúa contra el culpable equivocado. Y el problema real sigue. Y nadie entiende por qué las cosas no mejoran aunque todos estén haciendo algo.

Leticia lo miró.

—Sí —dijo—. Es exactamente lo mismo.

—¿Y cómo se corrige?

—Haciendo las preguntas correctas antes de señalar —dijo Leticia—. Lo que hacemos en las entrevistas, pero a escala de un país.

—¿Eso es posible?

—No lo sé —dijo Leticia—. Pero sé que lo contrario es ciertamente imposible.

Esa tarde, Máximo llevó el artículo terminado a casa y se lo enseñó a don Celestino, que lo leyó con los anteojos que siempre estaban en el buró aunque él siempre dijera que no sabía dónde los había dejado.

El abuelo leyó completo, dos veces, con la concentración de quien lee para aprender y no para confirmar. Luego puso el texto sobre la mesita de noche y miró a Máximo.

—Tu amiga escribe bien —dijo.

—No es exactamente mi amiga —dijo Máximo.

—¿Qué es entonces?

—No sé todavía —dijo Máximo.

—¿Te importa saberlo?

—Un poco —admitió Máximo—. Pero más me importa entender cómo piensa.

Don Celestino lo miró con la expresión de quien acaba de recibir una respuesta más interesante de lo que esperaba.

—¿Y la entiendes?

—A veces —dijo Máximo—. Cuando la entiendo me produce algo. Cuando no la entiendo también me produce algo, pero diferente.

—¿Qué produce cuando no la entiendes?

—Ganas de seguir escuchando —dijo Máximo.

Don Celestino asintió. No con el gesto automático de quien asiente para que el otro continúe, sino con el gesto deliberado de quien acaba de recibir información que considera relevante y la está integrando.

—¿Puedo decirte algo que no pediste? —dijo el abuelo.

—Sí.

—En cincuenta años de enseñanza —dijo don Celestino—, los alumnos que más aprendieron no fueron los más inteligentes ni los más trabajadores. Fueron los que encontraron a alguien que los hacía incómodos de la manera correcta.

—¿De la manera correcta?

—Que no sea el tipo de incomodidad que hace que uno quiera alejarse —dijo don Celestino—. Sino el tipo que hace que uno quiera quedarse a entender por qué le incomoda. El primer tipo lo producen los conflictos. El segundo lo producen las personas que piensan de maneras que uno no puede ignorar pero tampoco puede simplemente adoptar.

Máximo pensó en eso durante el camino a su cuarto.

Luego se sentó en la silla del escritorio, abrió la libreta en la primera página en blanco disponible, y escribió dos frases. La primera: *Leticia me hace incómodo de la manera correcta.* La segunda, debajo: *Eso es lo que México necesita de sus ciudadanos. No gente cómoda con lo que ya cree. Gente incómoda de la manera correcta con lo que todavía no entiende.*

Miró las dos frases durante un momento. La segunda le parecía grande para alguien que tenía catorce años y que todavía no sabía exactamente qué hacer con las preguntas que se acumulaban en la libreta. Pero la grandeza de una frase no depende de la edad de quien la escribe. Depende de si es verdadera. Y esa, en el sentido más básico y más difícil de refutar, lo era.

Cerró la libreta.

En el departamento del quinto piso de un edificio a seis cuadras de allí, Gabriela Carrera revisaba en su pantalla el texto de Leticia publicado esa tarde en el periódico escolar. Lo leyó. Pensó en lo que había visto en el borrador y en lo que había cambiado después de la entrevista con el director. Pensó en la pregunta que Leticia no le había hecho pero que estaba implícita en el texto revisado: ¿así se hace?

Gabriela escribió un mensaje: *Sí. Así se hace.*

Luego añadió: *La diferencia entre la primera versión y esta es exactamente la diferencia entre el periodismo que informa y el periodismo que entiende. Sigue.*

Leticia leyó el mensaje. No respondió porque no había nada que responder a algo que uno recibe como confirmación de lo que ya sabía pero que necesitaba escuchar de afuera para estar completamente seguro.

Apagó la pantalla.

Abrió su cuaderno.

En la última página, debajo de la frase sobre la honestidad sobre los límites, añadió una nueva: *Las preguntas correctas no garantizan las respuestas correctas. Garantizan que uno está buscando en el lugar correcto.*

Luego cerró el cuaderno y se fue a dormir, porque mañana había clases y el camión no esperaba ni a los periodistas en formación.

Afuera, la ciudad hacía lo que siempre hacía a las siete de la tarde en esa colonia: el ruido del tráfico en la avenida, el olor de las tortillerías que empezaban a cerrar, las rejas bajando en los comercios con el sonido metálico que marcaba el fin de otro día de trabajo. Una ciudad que no terminaba de terminar, que simplemente pausaba hasta mañana para

volver a empezar con la misma mezcla de esfuerzo y desgaste y esperanza administrada que producen los lugares donde la vida es dura pero posible. Que no es lo mismo que fácil. Pero tampoco es lo mismo que imposible.

Y esa distinción, pequeña y fundamental al mismo tiempo, era exactamente la que los dos adolescentes con sus cuadernos llenos de preguntas todavía no sabían cómo convertir en proyecto. Pero ya la conocían. Y conocerla era el primer paso, que es siempre el paso que más cuesta porque es el único que no tiene instrucciones.

CAPÍTULO 3

El muchacho que aprendió a escuchar

La ciudad y sus márgenes. Máximo y Leticia tienen quince y dieciséis años.

Don Celestino murió en marzo, un martes en la mañana, mientras Máximo estaba en la escuela aprendiendo a calcular la pendiente de una recta entre dos puntos, que es una de las ironías involuntarias que produce la vida cuando no está prestando atención: que uno aprenda a medir distancias exactas el mismo día que pierde a la persona que le enseñó que las distancias entre personas son el problema más importante que existe y el menos medible de todos.

La infección pulmonar comenzó como una semana de fiebre que el médico de la clínica del seguro atendió con antibióticos y la recomendación de guardar reposo, que don Celestino interpretó como una sugerencia optativa y no como una instrucción. Siguió leyendo. Siguió despertando temprano. Siguió tomando el café de las seis de la mañana en el corredor porque decía que el café en el corredor a las seis tenía un sabor diferente al café en la cocina a las siete, y que esa diferencia valía levantarse. Tres días en el hospital donde se quejó más del horario de visitas que del dolor, porque don Celestino consideraba que el dolor era una información útil y las restricciones de visita eran una burocracia innecesaria. Y una mañana en que Consuelo llegó con el desayuno y lo encontró dormido de una manera que ya no era sueño.

Cuando Máximo llegó de la escuela y encontró la casa con la puerta entornada y el tipo de silencio que dejan las muertes recientes, supo antes de que nadie se lo dijera. No porque tuviera ningún sentido especial. Porque conocía los sonidos de esa casa con la precisión de quien creció en ella, y el silencio de ese martes era diferente al silencio de los martes ordinarios en la manera en que son diferentes dos silencios que provienen de causas distintas aunque ocupen el mismo espacio.

Ernesto estaba en la sala mirando el piso. Valentina lloraba en el sillón con el teléfono apretado en la mano, llorando de la manera en que lloran las personas de diecisiete años que todavía no han aprendido a contener el duelo. Consuelo estaba en la cocina preparando café que nadie le había pedido, que era su manera de hacer algo cuando no había nada que hacer.

Máximo fue al cuarto del abuelo.

Se sentó en la silla junto a la cama, que ya estaba vacía y hecha con la pulcritud extraña de la ropa de cama recién arreglada después de que alguien murió en ella, que tiene una limpieza que se parece al borrado y que por eso produce algo que no es exactamente tristeza sino su pariente más cercana: la certeza de la ausencia. Sobre el buró había la lámpara, los anteojos que siempre estaban exactamente allí aunque don Celestino siempre dijera que no sabía dónde los había dejado, y un libro abierto boca abajo en la página que no terminó de leer.

Máximo lo tomó. Era un libro sobre modelos de desarrollo educativo en América Latina. Lo cerró, lo puso sobre el buró con el lomo hacia arriba para que no perdiera la página aunque ya no importara perderla, y permaneció sentado durante un tiempo que no midió y que tampoco habría podido medir aunque lo hubiera intentado.

Leticia fue al entierro.

No porque Máximo la hubiera invitado formalmente. Sino porque Máximo se lo contó el lunes con la voz específica de quien necesita decirlo y ya agotó las personas a quienes decírselo, y Leticia entendió sin que nadie se lo explicara que ir era lo correcto aunque no hubiera conocido suficientemente al abuelo para que su presencia fuera obvia.

Llegó puntual, se quedó atrás, no habló con nadie de la familia excepto con Consuelo, a quien le dijo simplemente que lo sentía mucho y que su madre era un buen hombre, lo cual Consuelo recibió con la gratitud específica de los elogios breves y precisos, que son los que más duran.

En el entierro, Máximo dijo unas pocas palabras. No había preparado un discurso porque no había tenido tiempo y porque no era el tipo de persona que preparaba discursos para los momentos importantes: en los momentos importantes decía lo que estaba pensando, que era todo lo que tenía disponible.

—Don Celestino enseñó durante cuarenta años en escuelas sin recursos —dijo, mirando el ataúd en lugar de a la gente, que era una manera de hablar sin necesitar que nadie lo sostuviera con la mirada—. Nunca se quejó en público. Nunca le pidió nada a nadie que no fuera atención. Su único método era hacer preguntas que la gente no sabía responder y luego esperar con toda la paciencia del mundo a que encontraran la respuesta. No porque no supiera la respuesta. Porque sabía que la respuesta que uno encuentra vale más que la que le dan. —Hizo una pausa—. Lo que le debemos a un hombre así no cabe en un discurso. Cabe solo en lo que hagamos después.

Calló. No porque hubiera terminado de pensar sino porque lo que venía después era todavía demasiado impreciso para decirse en voz alta frente a un ataúd.

En el camino de regreso del panteón, Leticia caminó junto a él durante varias cuadras sin decir nada. Era el tipo de silencio que ella usaba en las entrevistas cuando quería que el otro llenara el vacío, pero esta vez no era estrategia sino respeto: sabía que Máximo tenía cosas que decir y que las diría cuando estuviera listo, y que apresurarlas habría sido lo mismo que interrumpirlas.

—Lo que dije al final no lo terminé —dijo Máximo finalmente.

—Lo sé —dijo Leticia.

—¿Qué crees que faltó?

—La respuesta —dijo Leticia—. Dijiste que lo que le debemos cabe en lo que hagamos después. Pero no dijiste qué es eso.

—Porque todavía no lo sé —dijo Máximo.

—¿Pero lo estás pensando?

—Sí.

—¿Desde cuándo?

—Desde que empezamos a sentarnos en las gradas —dijo Máximo—. Desde el recorte del periódico en tu cuaderno. Desde la pregunta de mi abuelo sobre la señora Guadalupe. Todo se está acumulando en algún lugar pero todavía no tiene forma.

—Las cosas que todavía no tienen forma son las más importantes —dijo Leticia—. Las que ya la tienen ya se resolvieron o se abandonaron.

—¿Eso lo dijo tu mamá?

—Lo leí en algún lado —dijo Leticia—. Pero lo entendí viéndola trabajar.

Caminaron el resto de la cuadra en silencio. Al llegar a la esquina donde sus caminos se separaban, Leticia se detuvo.

—¿Vas a estar bien? —dijo.

—Sí —dijo Máximo.

—¿Seguro?

—Seguro —dijo Máximo—. El duelo y yo nos conocemos. Mi abuela murió cuando yo tenía nueve años. Ya sé cómo funciona.

—¿Cómo funciona?

—Duele. Luego va cambiando de forma. Nunca desaparece pero se vuelve diferente. Más manejable. Menos urgente.

—¿Y mientras tanto?

—Mientras tanto uno sigue haciendo lo que hay que hacer —dijo Máximo—. Que era lo que él decía que se hacía cuando algo dolía. No porque doler no importara sino porque parar no resuelve el dolor. Solo lo traslada.

Leticia lo miró.

—Eso es lo que vas a hacer con lo que te enseñó —dijo—. ¿Verdad?

—¿Qué?

—No guardarlo. Usarlo. Seguir haciendo las preguntas que él habría hecho. Solo que en más lugares y con más personas.

Máximo la miró durante un momento.

—Sí —dijo—. Creo que sí.

El año y medio posterior a la muerte del abuelo fue el período en que Máximo desarrolló lo que más tarde se convertiría en su método: aprender a escuchar de la manera en que don Celestino escuchaba, con la paciencia del que no llega a confirmar lo que ya piensa sino a descubrir lo que todavía no piensa, que es una distinción que parece pequeña y que en la práctica separa a los que aprenden de los que acumulan información.

Empezó acompañando a Consuelo a la colonia Emiliano Zapata, donde su madre mantenía contactos de sus años como promotora de salud. Leticia lo acompañó en varias visitas, no como observadora sino como participante activa: hacía preguntas a las mujeres de la colonia con la misma técnica que usaba para sus investigaciones escolares y producía respuestas que Máximo no habría producido solo.

En una visita a la señora Lupita, sentados en la cocina chica con el café que Lupita insistía en servir aunque tuviera que racionarlo el resto de la semana, la conversación tomó el giro que ninguno de los dos había buscado pero que ninguno de los dos quiso interrumpir cuando llegó.

—Lo que más me cansa —dijo Lupita, mirando su taza—, no es la pobreza. Uno aprende a vivir con lo que hay. Lo que más me cansa es el para qué. Uno trabaja, ahorra, mete a los hijos a la escuela. Y al final estamos igual. Entonces uno se pregunta para qué tanto.

—¿Y cuál es la respuesta? —preguntó Leticia, con el silencio después de la pregunta que Máximo ya reconocía como su técnica.

Lupita la miró, sorprendida de que una muchacha de quince años le hiciera esa pregunta con la seriedad de quien espera una respuesta de verdad.

—Que uno sigue porque los hijos necesitan que uno siga —dijo Lupita—. Pero ya no por creer en nada grande. Ya nomás por lo chico. Por el día de mañana, no más.

—¿Alguna vez creyó en algo grande? —preguntó Leticia.

—Sí. Varias veces. —Lupita tomó su café—. Cada vez que llega alguien nuevo con su discurso. Cada vez que prometen algo diferente. Uno cree porque necesita creer. Y luego ya no pasa nada diferente y uno aprende que prometer es lo más barato que existe en este país. No cuesta nada prometer. Cuesta todo cumplir.

—¿Y si alguien cumpliera? —dijo Leticia.

—¿Cumpliera qué?

—Lo que prometió.

Lupita la miró con la expresión de quien recibe una hipótesis que nunca había considerado del todo porque la probabilidad le parecía demasiado baja para gastar energía en imaginarla.

—Pues que la siguiente vez que prometieran algo distinto, uno les creería más fácil —dijo finalmente—. La confianza es así. Se construye con lo chico. Un día. Luego otro. Luego uno ya le cree a la persona sin necesitar que le explique por qué.

—¿Alguien así le ha llegado a usted alguna vez? —dijo Leticia.

—Una vez —dijo Lupita—. Una promotora de salud que venía cada semana, lluvia o calor. Que cuando decía que volvía el martes, volvía el martes. No prometía nada grande. Solo volvía.

Consuelo, que estaba sentada al otro lado de la mesa y que no había dicho nada durante ese tramo de la conversación, miró a su café con la expresión de quien reconoce algo que no esperaba reconocer allí.

En el camino de regreso, Leticia y Máximo caminaron en silencio durante varias cuadras. Era un silencio diferente al del camino de regreso del panteón: no el silencio del duelo sino el silencio de dos personas que están pensando en lo mismo desde ángulos distintos y que saben que hablar demasiado pronto podría interrumpir el proceso.

—La señora Lupita es inteligente —dijo Leticia finalmente.

—Sí.

—Y está completamente sola en lo que sabe —dijo Leticia—. Nadie le pregunta lo que piensa. Nadie recoge lo que observa. Nadie usa su experiencia para nada.

—¿Y?

—Y hay millones de señoras Lupita en este país —dijo Leticia—. Con todo ese conocimiento acumulado sobre cómo funciona México de verdad. No el México de los informes. El México de las cocinas y los mercados y las escuelas sin techo. Y no hay ningún mecanismo para que ese conocimiento llegue a los que toman las decisiones.

—¿Y eso se puede resolver?

—No fácilmente —dijo Leticia—. Pero empieza por escucharlas. Realmente escucharlas. No para hacer un diagnóstico. Para que ellas se escuchen a sí mismas y descubran que lo que saben tiene valor y que el valor de lo que saben no depende de que alguien con poder se los reconozca.

Máximo sacó la libreta.

—¿Siempre vas a anotar todo lo que digo? —dijo Leticia.

—Solo lo que cambia lo que pensaba antes de que lo dijeras —dijo Máximo.

—¿Y esto cambia lo que pensabas?

—Sí. Pensaba que el problema principal era la falta de recursos. Ahora pienso que el problema principal es la falta de escucha. Los recursos sin

escucha producen programas que no resuelven lo que deberían resolver porque nadie les preguntó a los que tienen el problema qué necesitan exactamente.

—Los dos son problemas —dijo Leticia.

—Sí. Pero uno viene antes que el otro.

—¿Cuál viene antes?

—La escucha —dijo Máximo—. Si no escuchas primero, los recursos van al lugar equivocado. Si escuchas, los recursos tienen posibilidades de ir al lugar correcto. No garantía. Posibilidades.

Leticia lo miró.

—Eso que acabas de decir es más preciso de lo que la mayoría de los economistas que he leído han podido decir en veinte páginas —dijo.

—Probablemente porque no lo leí en ningún libro —dijo Máximo—. Lo acabo de descubrir hablando contigo.

—¿Y eso importa? ¿De dónde viene una idea?

—No para la idea —dijo Máximo—. Sí para saber cómo seguir encontrando ideas.

—¿Y cómo se sigue encontrando ideas?

—Hablando con la gente correcta —dijo Máximo—. O con la gente incorrecta, que a veces es más útil todavía.

Leticia sonrió. Era una sonrisa breve, de las que ella usaba cuando algo la sorprendía gratamente y no quería que se notara demasiado que la había sorprendido.

—¿Sabes quién era la promotora de salud que la señora Lupita mencionó? —dijo.

—¿La que volvía los martes?

—Sí.

Máximo pensó durante un momento.

—¿Mi mamá? —dijo.

—Yo creo que sí —dijo Leticia—. Por la cara que puso cuando Lupita lo dijo.

Máximo miró hacia adelante durante un momento.

—Eso explica algunas cosas —dijo finalmente.

—¿Qué cosas?

—Por qué mi mamá no habla mucho de esos años —dijo Máximo—. No porque no haya pasado nada importante. Sino porque lo que pasó fue demasiado importante para resumirlo en conversación de mesa.

—¿Y eso qué significa para nosotros?

—Que hay cosas que se aprenden haciendo y que no pueden aprenderse de otra manera —dijo Máximo—. Que la señora Lupita sabe algo sobre la

confianza que ningún libro de ciencias políticas ha podido sistematizar. Y que la única manera de acceder a ese conocimiento es hacer lo mismo que hizo mi mamá: volver el martes.

Leticia lo miró durante un momento largo.

—¿Eso es lo que quieres hacer? —dijo—. ¿Volver el martes?

—Entre otras cosas —dijo Máximo—. Pero sí. Eso primero. Antes de cualquier teoría. Antes de cualquier proyecto. Antes de cualquier discurso. Volver el martes.

—¿Y yo qué hago mientras tanto?

—Escribirlo —dijo Máximo, sin dudarlo.

—¿Por qué?

—Porque lo que se hace sin que nadie lo registre desaparece —dijo Máximo —. Mi mamá volvió el martes durante doce años y la señora Lupita lo recuerda veinte años después. Pero nadie más lo sabe. Y si nadie más lo sabe, nadie más puede aprender de ello. Y si nadie más puede aprender de ello, el siguiente que intente algo parecido empieza desde cero.

—¿Me estás pidiendo que sea la memoria de algo que todavía no existe?

—Te estoy pidiendo que seas lo que ya eres —dijo Máximo—. Solo que de manera consciente y con más personas que escuchar.

Leticia miró el suelo durante un momento.

—Está bien —dijo—. Pero con condiciones.

—¿Cuáles?

—Que si veo algo que no funciona, lo escribo.

—Sí —dijo Máximo.

—¿Aunque sea algo que tú estás haciendo?

—Especialmente si es algo que yo estoy haciendo —dijo Máximo—. Si alguien que me conoce y que me desea el bien no puede escribir lo que no funciona, ¿quién va a poder hacerlo?

Leticia asintió. No con entusiasmo sino con la serenidad de quien acaba de firmar algo que sabe que va a costarle trabajo y que lo hace de todas formas porque es lo correcto.

—Entonces de acuerdo —dijo.

Siguieron caminando. La tarde empezaba a cerrarse sobre la ciudad con la velocidad específica de los días de marzo que prometen primavera pero todavía no se deciden a ser primavera del todo. Los puestos de comida en las esquinas, el olor del pan de las panaderías que empezaban a hornear para la tarde, el ruido de los camiones y los niños que salían de la primaria dos cuadras más adelante.

—¿Sabes qué me preguntó don Celestino el día antes de que lo hospitalizaran? —dijo Máximo, después de que habían caminado media cuadra más en silencio.

—¿Qué?

—Me preguntó si ya había encontrado a alguien que me hiciera incómodo de la manera correcta.

—¿Y qué le dijiste?

—Que creo que sí —dijo Máximo.

—¿Y él qué dijo?

—Dijo que entonces lo demás iba a llegar solo —dijo Máximo—. Que lo demás siempre llega solo cuando uno encuentra eso.

Leticia caminó en silencio durante unos pasos.

—¿Y tú le creíste?

—Le creo a todo lo que dijo —dijo Máximo—. Todavía. Aunque ya no esté para decir más cosas.

—¿Aunque resulte que estaba equivocado en algo?

—Incluso entonces —dijo Máximo—. Porque las personas que se equivocan honestamente enseñan más que las que tienen razón sin haberlo intentado.

Leticia anotó eso en su cuaderno esa noche.

No porque Máximo se lo hubiera pedido. Sino porque era exactamente el tipo de frase que uno necesita tener cerca cuando las cosas se ponen difíciles, y que por eso es mejor anotarla cuando uno puede que tenerla que buscar cuando ya la necesita.

Afuera de ambos departamentos, separados por seis cuadras y un mundo de diferencias y similitudes que todavía estaban midiendo, la ciudad seguía siendo la ciudad: inagotable, imperfecta, llena de señoras Lupita que sabían cosas que nadie les preguntaba, y de gente que prometía sin cumplir, y de promotoras de salud que volvían el martes sin hacer ruido.

Lo que todavía no había en esa ciudad, al menos no de manera visible, era alguien que supiera hacer las dos cosas al mismo tiempo: escuchar como lo hacía Lupita y registrar como lo hacía Gabriela y preguntar como lo hacía Leticia y esperar como lo hacía don Celestino.

Todavía no.

Pero eso también estaba cambiando.

Despacio, como cambian las cosas que van a durar.

CAPÍTULO 4

La generación del desencanto

La preparatoria. Máximo y Leticia tienen diecisiete años.

La preparatoria era diferente de la secundaria en el sentido en que los océanos son diferentes de los ríos: más grande, más profunda, con más corrientes cruzadas que nadie te avisa que existen hasta que ya estás dentro y descubriendo que nadar en ella requiere habilidades que nadie enseñó formalmente porque se suponía que uno debería haberlas aprendido en el camino.

Lo primero que Máximo y Leticia notaron fue que la polarización que habían visto en casa y en la secundaria no disminuía con la edad sino que se sofisticaba. Los argumentos eran más elaborados. El vocabulario era más técnico. Las referencias eran más específicas. Pero la estructura era la misma: grupos que se odian sin escucharse, debates que son guerras tribales con vocabulario académico, personas que no llegan a una conversación a entender sino a ganar, que es exactamente la diferencia entre diálogo y confrontación aunque desde afuera puedan parecerse.

Lo segundo que notaron fue que la preparatoria producía en muchos de sus compañeros un efecto paradójico: más información y menos pensamiento. Los que llegaban con opiniones preformadas salían con las mismas opiniones mejor documentadas. Los que llegaban con preguntas genuinas, que eran los menos, salían con más preguntas. La institución educativa, en lugar de producir ciudadanos capaces de pensar de manera independiente, producía con más frecuencia ciudadanos capaces de defender con mayor elocuencia las posiciones que ya traían.

—Es peor que la secundaria —le dijo Máximo a Leticia una mañana, en las mismas gradas que habían encontrado territorio en la escuela nueva, que también daban sombra y que también estaban al margen del tráfico principal del recreo.

—Es más visible que la secundaria —dijo Leticia—. No es peor. La polarización en la secundaria era más instintiva. Aquí es más intencional. La gente ya eligió su identidad política y la defiende de manera activa. En la secundaria la repetían sin saber del todo por qué. Aquí saben por qué aunque la razón no sea completamente honesta.

—¿Qué diferencia hace eso?

—Mucha —dijo Leticia—. A un sistema instintivo puedes sorprenderlo con una pregunta correcta. A un sistema intencional tienes que desmontarlo. Y desmontar es más difícil que sorprender.

—¿Y qué se desmonta primero?

—La sensación de seguridad que da pertenecer a un bando —dijo Leticia—. La gente no defiende sus ideas con tanta vehemencia porque esté segura de que son correctas. Las defiende porque abandonarlas implicaría quedarse sin el grupo que las comparte. Y quedarse sin el grupo es más aterrador que estar equivocado.

Máximo la miró.

—¿Eso también lo aprendiste de tu mamá?

—Lo aprendí mirando a Valentina —dijo Leticia.

—¿A mi hermana?

—Cada vez que tu papá cuestiona algo de lo que ella cree, la cara de Valentina no es la de alguien a quien están refutando un argumento. Es la de alguien a quien están amenazando. ¿Lo notaste?

Máximo pensó en eso.

—Sí —dijo—. Pero pensé que era porque le molestaba que fuera su papá quien lo dijera.

—Puede ser las dos cosas —dijo Leticia—. Pero lo que yo veo es que el argumento que más le duele a Valentina no es el que prueba que está equivocada. Es el que sugiere que el grupo con el que se identifica no es tan diferente del grupo que odia. Ese argumento le toca algo más profundo que la razón.

Fue en ese ambiente que Máximo y Leticia encontraron, de manera dispersa y no planificada, a las personas que años después formarían el núcleo del movimiento.

Sofía Rincón apareció en la clase de biología del segundo semestre.

Era hija de una enfermera del turno nocturno y de un obrero de planta en una fábrica de aparatos electrodomésticos, y había trabajado desde los quince años en hospitales públicos ayudando a su madre los fines de semana en lo que la madre llamaba eufemísticamente apoyo logístico y que en la práctica significaba hacer lo que fuera necesario para que el turno funcionara con el personal que había en lugar del personal que debería haber. Esa experiencia le había dado una comprensión del sistema de salud que ningún libro de texto de biología transmitía con la misma precisión: sabía qué medicamentos faltaban regularmente, sabía cuántas camas había disponibles en promedio en la sala de urgencias a las tres de la mañana de un sábado, sabía qué diagnósticos producían los médicos cuando no tenían tiempo de hacer el diagnóstico correcto y necesitaban uno que pudiera sostenerse en el expediente.

Cuando la maestra de biología explicó el sistema de salud mexicano con un diagrama que simplificaba los problemas de acceso hasta volverlos casi anecdóticos, Sofía levantó la mano.

—¿Me puede decir de dónde son esas cifras de cobertura? —preguntó.

—Del informe de la Secretaría de Salud —dijo la maestra.

—¿Del informe de qué año?

La maestra revisó sus notas.

—Del último disponible —dijo.

—¿Y ese informe toma en cuenta la diferencia entre estar dado de alta en el sistema y tener acceso real a atención cuando se necesita?

La maestra la miró.

—El informe mide cobertura nominal —dijo, con el tono de quien empieza a percibir que esta conversación va a ser más larga de lo planeado.

—Entonces no mide lo que el diagrama dice que mide —dijo Sofía, sin hostilidad pero sin retroceder—. Porque la cobertura nominal y el acceso real son dos cosas distintas. Puedes estar en el padrón del seguro y tardar cuatro meses en conseguir una cita con el especialista que necesitas. Eso cuenta como cobertura. No cuenta como acceso.

La maestra tomó nota de algo que Máximo, desde el tercer banco, no pudo leer.

—¿Tienes datos sobre eso? —dijo la maestra.

—Tengo observación directa —dijo Sofía—. Si quiere los datos del INEGI sobre tiempos de espera en el sistema público, los busco para la siguiente clase.

—Está bien —dijo la maestra.

Sofía los buscó. Los trajo. Y la siguiente clase fue más interesante que la anterior, que era el mejor resultado posible de una conversación difícil en un salón de clases.

Máximo la buscó al final de esa clase.

—La pregunta que hiciste —dijo—. La de la diferencia entre cobertura nominal y acceso real. ¿Eso lo piensas sobre la salud solamente?

Sofía lo miró con la desconfianza razonable de quien no conoce todavía a quien le hace una pregunta.

—¿A qué te refieres?

—A que la misma distinción aplica a casi todo —dijo Máximo—. Cobertura nominal versus acceso real. En educación: estás inscrito versus aprendes algo. En justicia: existe la ley versus se aplica. En democracia: tienes el voto versus tu voto cambia algo.

Sofía lo miró durante un momento.

—¿Eres de ciencias sociales?

—Soy de humanidades —dijo Máximo—. Pero la distinción que hiciste funciona igual en cualquier sistema.

—¿Y qué haces con eso?

—Todavía no sé —dijo Máximo—. Pero estoy buscando a gente que piense así. ¿Puedo presentarte a alguien?

Leticia estaba en las gradas del patio con su cuaderno abierto cuando Máximo llegó con Sofía. Las presentó con la economía de quien no tiene tiempo para ceremonias:

—Sofía Rincón. Futura médica. Sabe la diferencia entre cobertura nominal y acceso real. Leticia Carrera. Periodista en formación. Sabe la diferencia entre la noticia que existe y la noticia que importa.

Las dos se miraron con la evaluación silenciosa de las personas inteligentes que se encuentran por primera vez y todavía no saben si la otra merece el esfuerzo de la atención sostenida.

—¿Y tú qué sabes? —le preguntó Sofía a Máximo.

—Sé cuándo alguien está pensando algo que vale la pena escuchar —dijo Máximo.

—¿Y cómo lo sabes?

—Porque lo que dicen cambia lo que yo pensaba antes de que lo dijeran —dijo Máximo—. Lo mismo que me pasa con ella.

Sofía miró a Leticia.

—¿Hace eso seguido? —dijo.

—Más de lo que quisiera —dijo Leticia—. Pero ya me acostumbré.

Rodrigo Ibáñez apareció dos semanas después, en el debate de historia sobre el sistema judicial mexicano que el maestro organizó con la ambición de los que todavía creen que los debates en clase producen pensamiento en lugar de actuación.

El debate era entre dos grupos: los que defendían que el sistema había mejorado en los últimos veinte años y los que defendían que seguía siendo fundamentalmente injusto. La mayoría de los participantes citaba estadísticas con la seguridad de quien usa números como armamento en lugar de como evidencia. Rodrigo no había dicho nada durante los primeros veinte minutos del debate. Cuando habló, lo hizo con la frialdad de alguien que tiene razones concretas para lo que dice y que no necesita volumen para que las razones se escuchen.

—Las estadísticas de mejora en tiempos de proceso no distinguen entre los casos que mejoraron porque el sistema funcionó y los casos que mejoraron porque alguien pudo pagar un abogado competente —dijo—. Si el ochenta por ciento de las mejoras en tiempos de proceso corresponden a casos con representación legal privada, el dato no dice que el sistema mejoró. Dice que el acceso a dinero sigue siendo determinante para el acceso a justicia. Que es exactamente lo que describimos como injusto en primer lugar.

El maestro le preguntó de dónde venía ese dato.

—No existe el dato específico que describí —dijo Rodrigo—. Existe la posibilidad de construirlo a partir de los registros públicos del poder judicial. Lo que no existe es alguien que lo haya construido y publicado, lo cual en sí mismo dice algo sobre qué preguntas el sistema considera relevante responder.

El maestro quedó en silencio durante un momento.

—¿Por qué te interesa ese ángulo específico? —preguntó.

Rodrigo tardó en responder. Cuando lo hizo, la clase entera estaba escuchando con la atención que produce la incomodidad de sentir que algo

real acaba de entrar a una conversación que era mayoritariamente abstracta.

—Porque mi padre pasó dos años en prisión preventiva por un delito que nunca cometió —dijo Rodrigo—. Y fue exonerado cuando ya había perdido el trabajo, los clientes y parte de la salud. Y el abogado que eventualmente demostró su inocencia cobró cuarenta mil pesos que la familia tardó tres años en juntar. Un abogado de oficio habría tenido el mismo caso y cuarenta otros al mismo tiempo. Las probabilidades no eran iguales.

La clase quedó en silencio.

Máximo, que estaba en el fondo del salón por razones de orden alfabético, anotó en la libreta: *Rodrigo Ibáñez. La rabia fría es más poderosa que la rabia caliente.*

Los encontró después de clase en el corredor.

—Lo que dijiste adentro —dijo—. ¿Lo pensaste antes o salió en el momento?

—Las dos cosas —dijo Rodrigo—. Lo que pasó con mi padre lo pienso desde hace años. Pero la manera de decirlo en ese contexto la construí mientras hablaba.

—¿Y funciona mejor así?

—Depende de para qué —dijo Rodrigo—. Si quieres que la gente te escuche, sí. Si quieres que te crean, no necesariamente. La gente que escucha con atención sabe cuando alguien construye el argumento en tiempo real. A veces eso genera confianza. A veces genera sospecha.

—¿Y cómo sabes cuándo genera cuál?

—Por cómo te miran cuando terminas —dijo Rodrigo—. Si te miran como si esperaran la segunda parte, generaste confianza. Si te miran como si esperaran la trampa, generaste sospecha.

—¿Y hoy?

Rodrigo pensó.

—Mitad y mitad —dijo—. El maestro esperaba la segunda parte. Tres o cuatro alumnos esperaban la trampa. El resto no escuchaba con suficiente atención para tener una expectativa.

Máximo lo llevó a las gradas esa misma tarde.

Leticia ya estaba allí con Sofía. Las presentaciones fueron más directas que la primera vez:

—Rodrigo Ibáñez. Futuro abogado. La rabia fría es su herramienta.

—¿Rabia fría? —dijo Rodrigo.

—Lo que hiciste en el debate —dijo Máximo—. No gritaste. No te emocionaste. Pero nadie en el salón pudo ignorar lo que dijiste.

—Eso no es rabia —dijo Rodrigo—. Eso es precisión.

—Para las personas que escuchaban sí era rabia —dijo Leticia, sin levantar los ojos de su cuaderno—. Solo que tan bien contenida que podían recibirla sin ponerse a la defensiva.

Rodrigo la miró.

—¿Eres periodista?

—En formación —dijo Leticia.

—¿Y qué escribirías sobre lo que dije hoy?

—Que hay una persona en tercer año de preparatoria que sabe exactamente qué pregunta hay que hacer para que un dato que parecía positivo revele por qué sigue siendo parte del problema —dijo Leticia—. Y que eso es más raro de lo que debería ser.

Rodrigo asintió. No con entusiasmo sino con el gesto del que reconoce una descripción precisa.

—Está bien —dijo—. ¿Qué hacen en estas gradas?

—Por ahora, pensar —dijo Máximo—. Después, algo más.

Héctor Muñoz llegó al grupo de la manera más silenciosa posible, que era la manera en que Héctor hacía casi todo: sin anunciarse, sin pedir permiso, simplemente estando presente hasta que su presencia se volvía parte del paisaje y luego empezaba a decir cosas que cambiaban el paisaje.

Era el menor del grupo, tenía diecisiete años recién cumplidos, llegó a la preparatoria con beca de aprovechamiento y sin ninguno de los recursos que sus compañeros de beca generalmente tenían: no tenía computadora propia, no tenía un cuarto privado donde estudiar, no tenía padres que hubieran pasado por el sistema educativo formal y pudieran orientarlo sobre cómo navegarlo. Lo que tenía era una determinación que no se parecía al entusiasmo porque el entusiasmo se desgasta y lo que tenía Héctor no se desgastaba: era más parecido a la certeza de quien sabe que no tiene alternativa y que eso, paradójicamente, simplifica las decisiones.

Llegó a las gradas un viernes por la tarde cuando Máximo, Leticia, Sofía y Rodrigo llevaban cuarenta minutos discutiendo sobre por qué los programas de educación compensatoria en México producían resultados tan por debajo de lo esperado. Se sentó en el escalón más bajo sin que nadie lo invitara. Escuchó durante diez minutos sin decir nada. Luego dijo:

—El problema es que los programas compensatorios asumen que los niños que van mal van mal porque les faltó algo. Pero muchos de ellos van mal porque les sobró algo: hambre, frío, preocupación, ruido, cansancio de adultos que llegaron a casa tarde y no pudieron ayudarles con la tarea porque también ellos llegaron cansados. No es un déficit de contenido. Es un exceso de adversidad.

Todos lo miraron.

—¿Quién eres? —dijo Sofía.

—Héctor Muñoz —dijo Héctor, como si la pregunta fuera sobre un dato administrativo y no sobre una persona.

—¿De dónde viene lo que acabas de decir? —dijo Leticia, que ya tenía el cuaderno abierto.

—De donde vivo —dijo Héctor—. Mi colonia tiene una escuela primaria. La conozco desde que tenía seis años. Los maestros que hay son buenos. Los niños que van son capaces. Pero cada año el porcentaje que termina el ciclo con lo que debería saber es el mismo. Y cada año el programa compensatorio llega con materiales nuevos que no resuelven el problema porque el problema no es de materiales.

—¿Entonces cuál es el problema? —dijo Rodrigo.

—Que los niños llegan con el cerebro ocupado en otras cosas —dijo Héctor —. Y un cerebro ocupado en sobrevivir no tiene la misma capacidad disponible para aprender que un cerebro que puede darse el lujo de estar tranquilo.

—¿Y cuál es la solución? —dijo Máximo.

Héctor lo miró.

—Esa es la pregunta equivocada —dijo.

—¿Por qué?

—Porque asume que hay una solución —dijo Héctor—. Lo que hay son condiciones que se pueden mejorar. Ninguna de ellas resuelve el problema sola. Todas juntas lo mejoran. Pero si una se prioriza sobre las demás, el sistema sigue sin funcionar porque el cerebro del niño sigue ocupado con lo que la condición que no se atendió sigue produciendo.

Leticia escribía sin levantar los ojos.

—¿Qué escribes? —le preguntó Héctor.

—Lo que dices —dijo Leticia.

—¿Para qué?

—Para que no se pierda —dijo Leticia—. Lo que se dice y no se escribe se pierde. Lo que se escribe y no se organiza tampoco sirve. Estoy escribiendo y organizando al mismo tiempo.

—¿Y qué vas a hacer con eso?

—Por ahora, guardarlo —dijo Leticia—. Después, depende de qué más pase.

Héctor la miró durante un momento.

—¿Y si lo que pasa no vale la pena escribirlo?

—Todo vale la pena escribirlo —dijo Leticia—. Lo que cambia es si vale la pena publicarlo. Pero escribirlo siempre. Porque no sabes qué va a ser importante hasta que ya pasó, y para entonces ya no puedes escribirlo como era.

Los cuatro se miraron durante un momento: Máximo, Sofía, Rodrigo y Héctor. Y Leticia, que los miraba a todos desde el cuaderno pero que era tan parte del grupo como cualquiera de ellos aunque su papel fuera diferente.

—¿Qué hacen aquí? —dijo Héctor—. No los veo llegar en camión juntos. No están en las mismas materias. ¿Por qué se juntan?

—Porque pensamos de maneras que se complementan —dijo Máximo.

—¿Y para qué sirve eso?

—Todavía no sabemos para qué va a servir —dijo Máximo—. Pero sabemos que sí sirve. Cuando los cinco pensamos sobre el mismo problema, el resultado es diferente de lo que cualquiera de nosotros habría llegado solo.

—¿Y tenemos un problema? —dijo Héctor.

—Tenemos el mismo problema que todos —dijo Leticia, cerrando el cuaderno—. Vivimos en un país que podría funcionar mejor de lo que funciona y que no funciona mejor porque nadie se ha puesto a trabajar en eso de la manera correcta.

—¿Y ustedes van a trabajar en eso?

—Estamos aprendiendo cómo —dijo Leticia—. Que es el paso anterior.

Héctor miró las gradas, el patio, el edificio detrás. Luego los miró a ellos.

—Está bien —dijo—. ¿Cuándo es el próximo recreo?

La incorporación de los cuatro al grupo de las gradas no fue un evento. Fue un proceso que tardó el resto del semestre y que cada uno navegó de manera diferente según su temperamento. Sofía llegaba con datos que nadie más tenía y con la impaciencia de quien sabe que los datos deberían producir acción y que la acción tarda más de lo que los datos justifican. Rodrigo llegaba con preguntas que desmontaban los supuestos de cualquier argumento y que a veces resultaban más incómodas para el grupo que para los adversarios externos. Héctor llegaba callado y salía habiendo dicho las cosas más precisas de la tarde.

Y Leticia los registraba a todos.

Un miércoles a finales del semestre, mientras recogían los cuadernos para irse, Sofía le preguntó algo a Leticia que ninguno de los otros había pensado en preguntar:

—¿Qué es lo que buscas cuando escribes sobre nosotros?

Leticia guardó el cuaderno en la mochila antes de responder.

—Busco el patrón —dijo.

—¿Qué patrón?

—El patrón que conecta lo que cada uno de ustedes ve con lo que todos juntos podrían ver —dijo Leticia—. Sofía ve el sistema de salud desde las fallas del sistema. Rodrigo ve el sistema de justicia desde las consecuencias de esas fallas. Héctor ve la educación desde el origen de las condiciones

que producen esas consecuencias. Máximo ve cómo conectar todo eso sin que nadie pierda su perspectiva en el proceso.

—¿Y tú?

—Yo veo qué parte de eso el mundo necesita saber —dijo Leticia—. Y qué parte el mundo no sabe todavía que necesita saber. Que es diferente.

Sofía la miró.

—¿Y ya encontraste el patrón?

—Sí —dijo Leticia.

—¿Cuál es?

—Que ninguno de ustedes está pensando en cómo salvar México —dijo Leticia—. Todos están pensando en cómo resolver el problema específico que conocen de cerca. Y esa diferencia es la más importante de todas.

—¿Por qué?

—Porque los que quieren salvar México generalmente no saben qué es lo que México necesita que se salve —dijo Leticia—. Los que quieren resolver un problema específico que conocen de cerca generalmente sí lo saben. Y el segundo grupo, si aprende a trabajar en conjunto, puede producir algo que el primero nunca podría.

Máximo, que estaba ya de pie con la mochila al hombro y que había escuchado eso desde la distancia de quien no quiere interrumpir pero que al mismo tiempo no puede no estar presente, dijo:

—Eso también lo voy a anotar.

—Ya lo anoté yo —dijo Leticia—. Pero anótalo de todas formas. Las ideas que los dos anotan son las que duran.

Bajaron las gradas del patio. La tarde estaba cerrando sobre la ciudad con la velocidad específica de los días de noviembre que no avisan cuándo terminan. Los cinco tomaron caminos distintos, como siempre, porque vivían en distintas partes de la ciudad y porque la ciudad, en su generosidad indiferente, los separaba físicamente cada tarde para volver a juntarlos cada mañana.

Lo que ninguno sabía todavía, aunque todos lo presentían de maneras distintas, era que esos recreos en las gradas con sombra eran exactamente lo que don Celestino habría llamado el principio. No el principio de un plan. El principio de una manera de estar en el mundo que tarde o temprano iba a producir algo que ninguno de ellos solo habría podido producir.

Tarde o temprano.

Probablemente más tarde que temprano, porque las cosas que duran siempre tardan más de lo que uno quisiera.

Pero ya estaban empezando.

CAPÍTULO 5

Lo que el país le debe a sus jóvenes

La preparatoria y el periódico de Gabriela. Máximo y Leticia tienen diecisiete y dieciocho años.

El artículo nació de una conversación entre Leticia y su madre en la cocina del departamento, un domingo en la mañana cuando la ciudad todavía no había terminado de decidir si iba a llover o no y el café de las nueve tenía ese sabor específico que tienen las cosas que se toman sin prisa.

Gabriela revisaba papeles del trabajo en la mesa. Leticia leía en el sillón con el cuaderno abierto al lado, en el modo que su madre reconocía como el modo de lectura activa: el que produce subrayados y notas al margen y preguntas escritas con letra más grande que el texto porque la pregunta se ocurre de golpe y hay que atraparla antes de que se diluya.

—¿Qué lees? —dijo Gabriela, sin levantar los ojos de sus papeles.

—Un informe del INEGI sobre jóvenes —dijo Leticia—. Sobre qué hacen, qué piensan, qué esperan.

—¿Y qué dice?

—Dice lo que los informes siempre dicen —dijo Leticia—. Porcentajes. Tendencias. Variaciones por región y nivel socioeconómico. Pero no dice lo más importante.

—¿Qué es lo más importante?

—Por qué piensan lo que piensan —dijo Leticia—. El informe me dice que el sesenta y tres por ciento de los jóvenes entre quince y veinticuatro años dice desconfiar de las instituciones políticas. Pero no me dice qué pasó específicamente para que ese sesenta y tres por ciento llegara a esa conclusión. Si fue una experiencia propia o heredada. Si es convicción o resignación. Si cambiaría con condiciones diferentes o si ya es una postura definitiva.

—¿Y eso importa para qué? —dijo Gabriela, ahora sí levantando los ojos.

—Para saber si la desconfianza es el punto de partida o el punto de llegada —dijo Leticia—. Si es el punto de partida, puede cambiarse haciendo las cosas diferente. Si es el punto de llegada, requiere algo más que hacer las cosas diferente.

Gabriela la miró durante un momento.

—¿Qué estás pensando en hacer con eso?

—Un artículo —dijo Leticia—. Pero no el tipo de artículo que describe el problema. El tipo que hace las preguntas que el informe no hizo.

—¿A quiénes?

—A jóvenes de distintas colonias y distintas situaciones —dijo Leticia—. Tres preguntas. ¿En qué crees tú? ¿Qué te ha fallado? ¿Qué harías si pudieras?

Gabriela consideró eso.

—¿Por qué esas tres?

—La primera me dice qué valores reales tienen, independientemente del discurso político de su familia —dijo Leticia—. La segunda me dice qué experiencias concretas produjeron la desconfianza. La tercera me dice si la desconfianza les quitó la agencia o solo la esperanza en el sistema, que son dos cosas distintas.

—¿Y si las respuestas son contradictorias?

—Mejor todavía —dijo Leticia—. Las respuestas contradictorias dicen más que las consistentes. La gente que da respuestas perfectamente consistentes generalmente está recitando. La que da respuestas contradictorias está pensando en tiempo real.

Gabriela la miró con la expresión que usaba cuando Leticia decía algo que ella ya sabía pero que se alegraba de escuchar formulado con esa precisión.

—¿Cuántas personas?

—Doce —dijo Leticia—. Suficientes para un patrón. Pocas suficientes para que las respuestas tengan profundidad y no solo extensión.

—¿Y cuándo lo tienes?

—En tres semanas —dijo Leticia.

—¿Y qué quieres de mí?

—Publicarlo —dijo Leticia—. En el periódico.

Gabriela asintió.

—Si está bien hecho, lo publico —dijo—. Si no está bien hecho, te digo por qué y lo rehaces hasta que lo esté.

—De acuerdo —dijo Leticia.

El proceso de las entrevistas tomó exactamente las tres semanas prometidas y requirió precisamente la metodología que Leticia había desarrollado en las investigaciones escolares anteriores: el silencio estratégico, la segunda pregunta que nace de la respuesta y no del guión, la disposición a que la conversación vaya a lugares que uno no había anticipado y que resultan ser exactamente los lugares más interesantes.

Máximo la acompañó en cinco de las doce entrevistas. No como entrevistador sino como observador. Leticia le había establecido las condiciones con claridad antes de la primera:

—No preguntas. No comentas. No reaccionas visiblemente a lo que escuchas. Si te preguntan algo, remítele a mí.

—¿Por qué no puedo reaccionar?

—Porque mis reacciones y las tuyas son distintas —dijo Leticia—. Las tuyas son más evidentes. Y cuando el entrevistado ve que quien lo escucha reacciona, empieza a ajustar lo que dice para producir más reacciones o para evitarlas. Eso contamina la respuesta.

—¿Y tus reacciones no la contaminan?

—Las tengo entrenadas —dijo Leticia—. Reacciono internamente. Lo que muestro afuera es atención neutral.

—¿Eso no es una forma de manipulación?

—Es una forma de respeto —dijo Leticia—. Le estoy diciendo al entrevistado que lo que me importa es lo que él piensa, no lo que yo pienso de lo que él piensa. Esa es la única condición en que alguien puede decirte la verdad completa.

Las doce entrevistas produjeron un material que Leticia procesó durante una semana completa: leyendo, organizando, buscando el patrón que había prometido a Gabriela que estaba allí aunque todavía no lo pudiera ver del todo. Lo encontró en la tercera pregunta.

Las respuestas a *¿en qué crees?* eran diversas: la familia, el trabajo, Dios, los amigos, la música, la naturaleza. Nadie mencionó al gobierno. Casi nadie mencionó a las instituciones. Los que lo hicieron, lo hicieron con la distancia de quien menciona algo que ya no le pertenece.

Las respuestas a *¿qué te ha fallado?* producían un consenso que Leticia no había anticipado con esa claridad: casi todos, de todas las colonias y situaciones, mencionaban el sistema educativo, la seguridad pública y la justicia. Los términos variaban pero el contenido era el mismo. Lo que también era consistente era el tono: no había rabia en esas respuestas. Había constatación. La rabia ya se había gastado. Lo que quedaba era la descripción objetiva de hechos.

Las respuestas a *¿qué harías si pudieras?* eran donde el patrón se revelaba con más fuerza.

Nadie dijo que cambiaría el gobierno. Nadie dijo que votaría diferente. Nadie dijo que protestaría o que se afiliaría a un partido. Lo que casi todos dijeron, en distintas variaciones de la misma idea, era algo concreto y local: *organizaría mi colonia*, *abriría una escuela en mi barrio*, *haría que los vecinos se conocieran*, *crearía un negocio que diera trabajo aquí*, *arreglaría el parque para que los niños tuvieran dónde jugar*.

El patrón que Leticia encontró no era una queja. Era una capacidad sin contexto para ejercerse.

Cuando le mostró el borrador a Gabriela, su madre lo leyó con la misma atención que siempre, con el lápiz y las marcas en los márgenes. Esta vez tardó más que de costumbre. Cuando terminó, puso el texto sobre la mesa y lo miró durante un momento antes de hablar.

—¿Ves lo que encontraste? —dijo Gabriela.

—Creo que sí —dijo Leticia—. Pero dímelo tú.

—Que los jóvenes de este país no están esperando que el Estado les resuelva la vida —dijo Gabriela—. Están esperando tener las condiciones para resolverla ellos mismos. Eso es radicalmente diferente al discurso de todos los partidos políticos activos en este momento.

—¿Por qué diferente?

—Porque todos los partidos, de izquierda y de derecha, construyen su propuesta sobre la idea de que el ciudadano necesita al partido como intermediario entre sus necesidades y la solución —dijo Gabriela—. La izquierda dice que el Estado es el intermediario necesario. La derecha dice que el mercado es el intermediario necesario. Ninguno dice que quizás la gente puede resolver sus propios problemas si tiene las condiciones mínimas para hacerlo.

—¿Y qué hace cualquier partido con ese dato?

—Lo ignora —dijo Gabriela—. Porque si la gente puede organizarse sola, los partidos pierden la función que justifica su existencia. Y los intermediarios no renuncian voluntariamente a su comisión.

—¿Y los medios?

—Los medios cubrimos lo que produce conflicto —dijo Gabriela—. La gente organizándose sola para resolver sus problemas no produce conflicto. Produce resultados, que es algo completamente diferente y mucho menos fotogénico.

Leticia miró el borrador.

—¿Lo publicas?

—Sí —dijo Gabriela—. En la sección de opinión, el sábado, con tu nombre completo.

—¿Opinión y no noticias?

—Porque lo que encontraste no es una noticia —dijo Gabriela—. Es un análisis. Y los análisis van en opinión. No porque sean menos importantes. Porque son diferentes: una noticia dice qué pasó. Un análisis dice qué significa lo que pasó. Son dos cosas distintas que requieren secciones distintas para que el lector sepa desde dónde leerlas.

El artículo se publicó el sábado. Leticia lo leyó en pantalla esa mañana con el tipo de atención que uno pone en las cosas propias cuando las ve impresas por primera vez, que es una atención diferente a la que se pone al escribirlas: más fría, más objetiva, más capaz de ver los huecos y los excesos y los momentos donde la prosa no está a la altura de la idea.

Lo releyó. Encontró tres cosas que habría hecho diferente. Las anotó en el cuaderno para la siguiente vez.

Luego le mandó el enlace a Máximo con un solo mensaje: *Publicado. Léelo cuando puedas y dime qué ves que yo no vi.*

Máximo lo leyó esa tarde, en el camión de regreso de una visita a la colonia Emiliano Zapata con su madre, con el teléfono en una mano y la libreta en la otra porque había cosas que quería anotar y el camión no esperaba a nadie para que terminara de pensar.

Lo leyó dos veces. La segunda vez anotó.

Al día siguiente, en las gradas, le dijo:

—Lo que encontraste es más importante de lo que el artículo alcanza a decir.

Leticia lo miró.

—¿Por qué?

—Porque el artículo describe el patrón pero no nombra la implicación más importante del patrón —dijo Máximo.

—¿Cuál es?

—Que la capacidad de organización existe —dijo Máximo—. Que no hay que crearla. Que ya está ahí, en la señora Lupita y en sus vecinas y en el señor del mercado que organiza la compra colectiva y en la maestra que da clases de regularización en su cocina. Lo que no existe es el contexto que permite que esa capacidad produzca algo que dure más de lo que dura la buena voluntad de las personas que lo iniciaron.

—¿Y ese contexto quién lo produce?

—Esa es la pregunta —dijo Máximo—. Los partidos dicen que ellos. Los activistas dicen que la sociedad civil. Tu artículo dice que la gente ya sabe hacerlo sola. Pero sola se agota. Y cuando se agota, el sistema vuelve a ser lo que era antes.

—¿Y qué propones tú?

—Que alguien ayude a construir ese contexto sin convertirse en el intermediario que hace imposible que la gente lo opere sola después —dijo Máximo—. Que es la distinción más difícil de mantener en cualquier proyecto de ese tipo.

—¿La distinción entre ayudar y sustituir?

—Entre facilitar y cooptar —dijo Máximo—. El que facilita hace posible algo que la gente hace por sí misma. El que coopta se vuelve la condición de posibilidad de algo que ya no puede funcionar sin él. Y la diferencia entre los dos no siempre es visible desde afuera, ni siquiera para quien lo está haciendo.

Leticia lo miró durante un momento.

—¿Estás pensando en hacer algo con eso?

—Estoy pensando en que alguien tiene que hacerlo —dijo Máximo—. Y en que esperar a que sea alguien más es exactamente lo que ha hecho este país durante cien años.

—¿Y si ese alguien somos nosotros?

—Todavía no sé si podemos —dijo Máximo—. Pero sé que no saberlo no es razón suficiente para no intentarlo.

—¿Y si intentarlo resulta que no podemos?

—Entonces habremos descubierto algo importante sobre por qué no se puede —dijo Máximo—. Y eso también vale.

Leticia cerró el cuaderno.

—Estás cambiando —dijo.

—¿Cómo?

—Cuando te conocí hacías preguntas sobre lo que veías —dijo Leticia—. Ahora haces preguntas sobre lo que debería existir y no existe. Eso es diferente.

—¿Es mejor o peor?

—Es más peligroso —dijo Leticia—. Las preguntas sobre lo que se ve tienen respuestas observables. Las preguntas sobre lo que debería existir tienen respuestas que hay que construir. Y construir es mucho más difícil que observar.

—¿Y eso te preocupa?

—Me preocupa que no te preocupe suficiente —dijo Leticia—. La gente que empieza proyectos así sin miedo suficiente tiende a subestimar lo que se va a tardar. Y subestimar el tiempo es el error más frecuente y más costoso de cualquier proyecto que intente cambiar algo que lleva mucho tiempo siendo lo que es.

—¿Y cuánto tiempo calculas tú?

—No lo sé —dijo Leticia—. Pero sé que es más de lo que uno piensa al principio y menos de lo que uno teme en los momentos difíciles.

Esa noche, en el departamento, Leticia abrió el cuaderno en la última página donde guardaba las frases que quería que duraran y escribió una nueva, debajo de las anteriores: *Lo que el país le debe a sus jóvenes no es un discurso sobre el futuro. Es el contexto para que el futuro sea posible. Y ese contexto no lo va a construir el Estado solo ni la sociedad sola. Lo van a construir juntos, con el método correcto, en el tiempo correcto, sin que nadie se adjudique el resultado.*

Leyó lo que había escrito.

Le pareció demasiado largo para una frase y demasiado corto para un programa.

Pero era lo que tenía. Y lo que se tiene, cuando es honesto, vale más que lo que uno quisiera tener si todavía no lo tiene.

En la casa de los Benavente, a seis cuadras, Máximo escribía en la libreta con la concentración de quien está tratando de atrapar algo que se mueve rápido. Lo que escribió esa noche no era una idea completa. Era el esqueleto de una, con huecos donde todavía no tenía las palabras pero donde podía sentir la forma de lo que iba a ir ahí cuando lo encontrara.

En algún lugar de esas páginas, entre notas sobre la señora Lupita y apuntes sobre el artículo de Leticia y una frase de don Celestino que había recordado esa tarde, escribió algo que no había planificado escribir pero que apareció como aparecen las cosas que ya estaban ahí antes de que uno las nombrara:

El problema no es que México no tenga gente capaz de construir algo diferente. El problema es que nadie le ha preguntado a esa gente qué necesita para poder construirlo. Y la primera pregunta, la que abre todas las demás, es siempre la misma: ¿en qué confías?

No sabía todavía qué hacer con esa pregunta.

Pero la guardó donde guardaba las cosas que iban a importar después.

Que era exactamente donde debía estar.

CAPÍTULO 6

La universidad de los hijos del caos

La universidad pública. Máximo y Leticia tienen veinte años.

La universidad pública era el México en miniatura más honesto disponible.

No la versión idealizada que aparecía en los discursos de rectoría ni la versión degradada que circulaba en los medios cuando algo salía mal. La versión real: un espacio donde convivían la brillantez y la mediocridad, el compromiso y el oportunismo, la rebeldía genuina y la rebeldía de catálogo, los hijos de las familias que nunca habían tenido a nadie en la universidad y los hijos de los funcionarios que llegaron porque sus padres sabían a quién llamar, los maestros que daban las mejores clases de su vida con recursos insuficientes y los maestros que llevaban décadas leyendo el mismo apunte sin que nadie se los hubiera cuestionado porque cuestionar un apunte requería energía que el sistema no recompensaba.

Máximo entró a ciencias sociales con beca de excelencia académica. Leticia entró a periodismo con una beca de la fundación de medios independientes que Gabriela conocía desde hacía años, que financiaba a estudiantes de comunicación que demostraran lo que el formulario llamaba *vocación de servicio público*, que en el lenguaje real de la fundación significaba que querían ser periodistas de verdad y no relacionistas públicas con credencial de prensa.

Llegaron el primer día al mismo campus desde edificios distintos, con trayectos distintos, con grupos distintos. Pero con la misma sensación de que la preparatoria había sido un calentamiento y que esto era otra cosa: más grande, más ruidosa, con más actores y más escenarios y más historias cruzándose en más direcciones al mismo tiempo.

La primera semana, Máximo le mandó un mensaje a Leticia: *¿A qué hora comes?*

A la una y media. Cafetería de sociales.

Ahí nos vemos.

Esa conversación de veinte palabras estableció el ritual de los dos años siguientes: comer juntos cuando los horarios lo permitían, que era más veces de lo que los horarios deberían haber permitido si cualquiera de los dos hubiera sido estrictamente obediente con su agenda, pero ninguno lo

era porque la comida con la persona correcta produce a veces más aprendizaje que la clase que uno se está saltando, y ambos habían desarrollado ya la habilidad de reconocer cuándo era el caso.

Los demás llegaron al campus de maneras distintas pero al mismo grupo de manera más rápida de lo que cualquiera habría predicho, que es lo que ocurre cuando personas con perspectivas complementarias se encuentran en un espacio donde el conflicto de ideas es constante y necesitan aliados que piensen de manera distinta a la propia.

Sofía ya estaba en medicina, segundo año, con el horario brutal de los estudiantes de medicina que hace que la pregunta *¿a qué hora comes?* sea casi filosófica. Rodrigo había entrado a derecho con la claridad del que sabe exactamente por qué está allí y que convierte esa claridad en disciplina: era el único estudiante de primer año de derecho que llegaba a las clases habiendo leído no solo el material asignado sino también la jurisprudencia relevante. Héctor estaba en pedagogía con beca, el primer miembro de su familia que ponía un pie en una universidad pública, lo cual era un hecho que cargaba de maneras que no siempre podía explicar y que a veces le pesaba más de lo que quería que le pesara.

Se incorporaron dos personas nuevas que el Bloque I no había tenido espacio para presentar con suficiente profundidad.

Camila Torres había llegado a ingeniería civil desde una familia de ingenieros, lo cual en teoría debería haberla hecho predecible. No lo era. Sus padres eran ingenieros en el sentido técnico y eficiente del término: construían lo que les pedían, en los plazos acordados, con los materiales disponibles. Camila era ingeniera en un sentido que sus padres encontraban difícil de categorizar: para ella la infraestructura era siempre política antes que técnica. Un pueblo sin agua potable no podía aspirar a más allá de sobrevivir, lo cual era una afirmación técnica que sus profesores de ingeniería no discutían pero que ninguno de ellos había articulado como principio de práctica profesional. Camila sí lo articulaba, y eso la hacía incómoda para algunos y esencial para otros.

La conoció Leticia antes que Máximo, en un seminario interdisciplinario sobre urbanismo y desigualdad donde las dos eran las únicas participantes que no estudiaban sociología ni política. Camila había hecho una presentación sobre la relación entre el tipo de pavimentación de las calles secundarias de una colonia y la percepción de seguridad de sus habitantes, que en apariencia era un tema técnico y que en realidad era un argumento sobre cómo las decisiones de infraestructura son también decisiones sobre qué comunidades importan y cuánto.

—¿Por qué pavimentación y no algo más obvio? —le preguntó Leticia después de la presentación, en el corredor, con el cuaderno abierto porque Leticia siempre tenía el cuaderno abierto en los contextos donde algo podía ocurrir que valiera la pena registrar.

—Porque la pavimentación es invisible —dijo Camila—. La gente no piensa en el pavimento. No lo menciona en las encuestas de satisfacción comunitaria. Pero camina diferente en una calle pavimentada que en una sin pavimentar. Se queda más tiempo afuera. Deja a los niños jugar en la calle. Confía más en el espacio público. Y la confianza en el espacio público es el primer escalón de la confianza entre vecinos.

—¿Y la confianza entre vecinos es...?

—El primer escalón de la organización comunitaria —dijo Camila—. Que es el primer escalón de cualquier otra cosa que quieras construir a partir de allí.

Leticia la llevó a comer con Máximo esa semana.

Elena Paredes era la más difícil de describir en términos de área de conocimiento porque su área era precisamente la que conecta todas las demás: estudiaba psicología social con la urgencia específica de quien investiga un fenómeno que vivió de cerca. Sus padres se habían divorciado cuando ella tenía catorce años, en parte por razones ordinarias del matrimonio y en parte por razones que no eran ordinarias en absoluto: sus padres habían votado diferente en las elecciones de ese año, lo que en otro contexto habría sido una diferencia política gestionable y que en ese contexto resultó ser la grieta que hizo visibles otras grietas que llevaban tiempo ahí pero que la política había convertido en insalvables. Elena no culpaba a la política por el divorcio de sus padres. Culpaba al mecanismo emocional que la política activó: la tribalización, el proceso por el que las personas dejan de verse como individuos complejos y empiezan a verse como representantes de bandos incompatibles, lo que hace que cualquier desacuerdo ordinario adquiera el peso de una traición fundamental.

Estudiaba ese mecanismo con la precisión de quien quiere entender algo para poder desmontarlo. Y era, de todo el grupo, la que podía nombrar con mayor exactitud qué estaba pasando emocionalmente en cualquier situación de conflicto, lo que la hacía simultáneamente la más útil en los momentos difíciles y la más incómoda en los momentos en que alguien prefería no ser nombrado con precisión.

La encontró Rodrigo en una conferencia sobre derecho y psicología donde ambos eran los únicos estudiantes de primer año entre un público de cuarto y quinto. Rodrigo le preguntó después qué había hecho allí. Elena le dijo que quería entender si la ley podía incorporar variables psicológicas en la evaluación de los casos, lo que era una pregunta que los abogados generalmente no hacían pero que los jueces enfrentaban todos los días. Rodrigo la llevó a las gradas.

Bernardo Solís llegó al grupo por la vía más directa: oyó hablar del departamento donde Máximo había empezado a organizar sesiones informales de debate y fue a ver de qué se trataba con la actitud de quien va a verificar si algo que suena interesante es en realidad interesante o solamente suena así.

Tenía veinte años, estudiaba economía, era el mayor del grupo y el más escéptico en el sentido más honesto del término: no el escepticismo del cínico que ya decidió que nada funciona, sino el escepticismo del que ha leído suficiente historia para saber que los grandes proyectos nacionales tienden a deformarse y que por lo tanto cualquier proyecto nuevo merece examinarse con la pregunta de en qué punto específico se va a deformar y cómo puede prevenirse que ocurra. Ese tipo de escepticismo, en el contexto correcto, es más útil que el entusiasmo.

Llegó al departamento de Bernardo un martes por la noche, se sentó en el único lugar disponible que era el suelo con la espalda contra la pared, escuchó la primera hora sin decir nada, y cuando Máximo propuso que cada participante intentara explicar la posición contraria a la propia antes de criticarla, Bernardo fue el primero en intentarlo y el primero en hacerlo con suficiente precisión para que el ejercicio empezara a producir algo.

El departamento donde ocurrió ese primer círculo de diálogo era de Bernardo: dos cuartos, cocina pequeña, sala que era también comedor que era también sala de estudio, con el tipo de desorden que producen tres estudiantes de economía que priorizan el tiempo de lectura sobre el tiempo de orden doméstico. Cuando Máximo le preguntó si podía usar el espacio para una reunión experimental, Bernardo le preguntó de qué tipo de reunión se trataba.

—De personas con posiciones políticas distintas que intentan entenderse mutuamente antes de criticarse —dijo Máximo.

—¿Y cuál es el objetivo?

—Todavía no sé si hay un objetivo concreto —dijo Máximo—. El objetivo inmediato es verificar si el formato funciona.

—¿Y si no funciona?

—Entonces habremos aprendido por qué no funciona —dijo Máximo—. Que también vale.

Bernardo lo miró durante un momento.

—Está bien —dijo—. Pero necesito saber quién viene y con qué posiciones.

—Ocho personas —dijo Máximo—. Cuatro que identifico como principalmente críticos del gobierno actual. Cuatro que identifico como principalmente afines. Ninguno ha sido informado de la distribución porque no quiero que lleguen con estrategia.

—¿Y si se pelean?

—Es mi departamento —dijo Leticia, desde el rincón donde estaba sentada con el cuaderno—. Si alguien se pelea, me encargo de documentarlo y lo usamos como evidencia de por qué el formato necesita ajustes.

Bernardo la miró.

—¿Y tú quién eres?

—Leticia Carrera —dijo Leticia—. Periodismo. Estoy registrando todo.

—¿Para publicarlo?

—Para entenderlo primero —dijo Leticia—. Publicar o no publicar es una decisión posterior. Registrar es siempre la primera.

Bernardo pareció considerar eso.

—Está bien —dijo—. Pero si publicas algo que ocurre en mi departamento, avísame antes.

—Te aviso después —dijo Leticia—. Para que puedas responder. No antes. Esa es la diferencia entre periodismo y relaciones públicas.

Bernardo la miró con algo parecido a la aprobación que no quiere ser completamente visible.

La reunión ocurrió un martes por la noche con ocho personas, pizza que nadie había pedido específicamente pero que Máximo había llevado porque la gente que come junta tiende a bajar la guardia de maneras que facilitan la conversación honesta, y la regla única que Máximo estableció antes de empezar:

—Antes de criticar una postura, tienes que demostrar que entendiste la posición contraria mejor que quien la sostiene. Si no puedes hacerlo, no puedes criticarla todavía.

—¿Y quién evalúa si lo entendiste bien? —preguntó uno de los ocho.

—Los que sostienen esa posición —dijo Máximo—. Si dicen que los entendiste, puedes criticar. Si dicen que no los entendiste, primero escuchas más.

—Eso les da veto —dijo otro.

—Les da la autoridad sobre su propia posición —dijo Máximo—. Que es la única autoridad que nadie puede quitarles.

La primera media hora fue tensa con la tensión de las personas que quieren ganar un debate y descubren que las reglas del juego no permiten ganar de la manera habitual. Nadie podía atacar porque nadie había podido demostrar todavía que entendía suficientemente lo que iba a atacar. Eso producía una incomodidad que algunos resolvían hablando más despacio y otros resolvían callándose y escuchando más, que era exactamente la diferencia entre quienes iban a sacar algo de la reunión y quienes iban a salir sintiéndose frustrados.

La ruptura llegó cuando uno de los participantes, estudiante de economía fuertemente opositor al gobierno, intentó explicar la posición oficial y se detuvo a la mitad de la primera oración.

—No puedo —dijo—. No porque no quiera. Es que genuinamente no sé cómo lo explican ellos de manera que tenga sentido.

—Eso es lo que necesitas aprender antes de criticarlo —dijo Leticia, desde su rincón—. Si no sabes cómo ellos explican su propia posición de manera que tenga sentido, lo que estás criticando no es su posición. Es la versión de su posición que tú construiste para poder atacarla.

El estudiante la miró.

—¿Y eso importa?

—Importa para ti —dijo Leticia—. Porque cuando criticas una versión falsa de una posición, los que sostienen esa posición saben que no los entendiste. Y los que no sostienen ninguna posición todavía saben que tampoco los convenciste. El único efecto real es que te sentiste bien mientras lo hacías.

Silencio.

—Eso también aplica al otro lado —dijo uno de los que se identificaba como oficialista.

—Sí —dijo Leticia—. Aplica a todos. Por eso estamos aquí.

Máximo dejó que el silencio trabajara durante treinta segundos.

—¿Quiere intentarlo de nuevo? —le preguntó al estudiante.

El estudiante asintió. Intentó de nuevo. Esta vez llegó más lejos. Los que sostenían la posición que él intentaba explicar lo corrigieron en dos puntos específicos. Él los aceptó. Luego criticó. Y la crítica, esta vez, aterrizó en un lugar diferente: en lugar de producir rechazo automático, produjo una discusión sobre si la crítica era válida.

No llegaron a ningún acuerdo esa noche. Tampoco era el objetivo.

Lo que ocurrió fue diferente y más importante: una persona cambió de posición en un punto específico y pequeño, no en sus valores generales, y lo reconoció en voz alta. Eso fue suficiente para que todos los demás en la sala entendieran que el formato producía algo que los debates habituales no producían: movimiento real, aunque pequeño, aunque lento.

Al final de la reunión, mientras la gente recogía sus cosas, Bernardo se acercó a Máximo.

—¿Cuándo es la siguiente? —dijo.

—¿Funciona como próxima?

—Funciona —dijo Bernardo—. Pero tiene un problema de escala.

—¿Cuál?

—Que en esta sala había ocho personas —dijo Bernardo—. México tiene ciento treinta millones. El camino entre ocho y ciento treinta millones no es una extrapolación simple.

—No —admitió Máximo—. Pero tampoco es imposible si se piensa como una red en lugar de como una replicación.

—¿Qué diferencia hay?

—Que la replicación asume que yo tengo que estar en cada nodo —dijo Máximo—. La red asume que cada nodo puede operar solo si comparte los principios. Lo que necesito no es multiplicar el formato. Necesito multiplicar las personas que entienden por qué el formato funciona.

Bernardo lo miró durante un momento.

—Eso es una teoría de difusión de innovación —dijo—. Con características específicas: bajo costo de adopción, beneficio verificable localmente, principios transferibles sin intermediario.

—Sí —dijo Máximo—. Aunque yo no lo habría dicho con esas palabras.

—Yo tampoco las habría usado si no hubiera estudiado suficiente economía —dijo Bernardo—. Pero la idea es la misma.

—¿Y funciona?

—Depende de qué tan bien estén diseñados los principios —dijo Bernardo —. Los principios que son demasiado abstractos no se transfieren. Los que son demasiado específicos no se adaptan. Los que funcionan son los que son suficientemente concretos para entenderse sin explicación pero suficientemente flexibles para aplicarse en contextos distintos.

—¿Y los nuestros cumplen eso?

—Todavía no lo sé —dijo Bernardo—. Pero si me dices cuáles son, puedo evaluarlo.

—No los tenemos formulados todavía —dijo Máximo.

—Entonces ese es el trabajo —dijo Bernardo.

Leticia, que había estado escuchando desde el rincón mientras guardaba el cuaderno, dijo:

—¿Puedo publicar esa conversación?

Los dos la miraron.

—¿Qué parte? —dijo Bernardo.

—La parte sobre la diferencia entre replicación y red —dijo Leticia—. Es la primera vez que alguien en este grupo formula con precisión por qué lo que estamos haciendo podría escalar.

—¿Y si publicas algo que no funcionó todavía como si funcionara?

—No diría que funcionó —dijo Leticia—. Diría que hay una hipótesis sobre por qué podría funcionar. Eso es diferente. Y es lo que es.

Bernardo pensó durante un momento.

—Está bien —dijo—. Pero con mi nombre.

—Siempre con nombres —dijo Leticia—. El periodismo sin nombres es rumor.

Salieron del departamento en distintos momentos, como siempre. La ciudad afuera era la ciudad de siempre: el tráfico reducido de la noche universitaria, los puestos de tacos que cerraban tarde porque los estudiantes cenan tarde, el olor específico de los edificios universitarios viejos que no tiene nombre pero que cualquiera que estudió en uno reconoce sin esfuerzo.

Máximo y Leticia caminaron juntos hasta la parada del camión.

—¿Qué viste hoy que yo no vi? —dijo Máximo.

—Vi que la persona que más aprendió fue la que empezó con más seguridad —dijo Leticia—. El opositor que no pudo explicar la posición contraria. Al final era el más interesante del grupo.

—¿Por qué?

—Porque fue el único que admitió públicamente que no sabía algo —dijo Leticia—. Eso requiere más valentía que saber. Y produce más aprendizaje también.

—¿Y eso cómo se diseña en el formato?

—No sé si se puede diseñar —dijo Leticia—. Creo que se produce cuando las condiciones hacen que el costo de admitir que no sabes sea menor que el costo de fingir que sí sabes.

—¿Y cuáles son esas condiciones?

—Que nadie te ataque cuando lo admites —dijo Leticia—. Que el grupo lo reciba como lo que es: información útil, no debilidad.

—¿Y eso se puede enseñar?

—No directamente —dijo Leticia—. Pero se puede modelar. Si los que tienen más conocimiento en el grupo son los primeros en decir lo que no saben, los demás aprenden que es seguro hacerlo.

Máximo lo anotó en la libreta que sacó del bolso de la mochila con el automatismo de quien ya no piensa en el gesto de sacarla sino directamente en lo que va a escribir.

—¿Sabes qué pienso? —dijo Leticia, mirando el camión que se acercaba.

—¿Qué?

—Que en diez años, si esto llega a algún lado, nadie va a recordar esta noche —dijo Leticia—. Y que eso está bien. Las noches que producen algo importante raramente se ven importantes mientras ocurren.

—¿Y tú lo ves importante?

—Lo estoy registrando —dijo Leticia—. Eso ya dice algo.

El camión llegó. Leticia subió. Máximo se quedó en la parada con la libreta abierta en la página donde acababa de anotar algo sobre las condiciones que hacen posible admitir que no se sabe.

Luego cerró la libreta.

Luego esperó el siguiente camión.

Que tardó veinte minutos, que es exactamente el tiempo que a veces se necesita para que lo que acaba de ocurrir empiece a entenderse en su dimensión correcta.

CAPÍTULO 7

La teoría de la integración nacional

La universidad y una comunidad indígena en la sierra. Máximo y Leticia tienen veintiún años.

El profesor Guillermo Aranda impartía antropología social desde hacía veinte años con la convicción de que los estudiantes que nunca salían del campus aprendían lo que los libros decían que existía pero no lo que existía, que es una diferencia que suena pequeña y que en la práctica separa a los que pueden analizar México desde los que pueden entenderlo.

Cuando Máximo se inscribió a su seminario optativo de segundo semestre, el profesor Aranda le dijo en la primera sesión algo que Máximo anotó en la libreta esa misma noche: *Los modelos de desarrollo que fracasan en México no fracasan porque estén mal diseñados. Fracasan porque están diseñados para un México que existe en los libros y no para el México que existe en las comunidades. Si quieren diseñar algo que funcione, primero tienen que ver el segundo.*

La visita a la comunidad indígena en la sierra de Hidalgo fue parte de ese seminario. Tres días. Once estudiantes. Un camión de segundo piso que tardó cuatro horas. Y un pueblo de poco más de dos mil personas que llevaba siglos siendo exactamente lo que era, con las modificaciones que el tiempo y la necesidad habían producido, y que no necesitaba que once universitarios llegaran a explicarle nada sobre sí mismo.

Leticia fue como reportera del periódico universitario. Su editor le había pedido una crónica sobre algo que no fuera la política del rector, que era lo que la mayoría de sus compañeros escribía porque la política del rector producía conflicto y el conflicto era fácil de narrar. Leticia eligió el viaje no porque fuera fácil sino porque le pareció que allí podía encontrar algo que el periódico universitario nunca había cubierto y que valía la pena cubrir: lo que las comunidades que llevan siglos sobreviviendo sin que el Estado llegue de manera confiable saben sobre la organización humana que las universidades no enseñan.

El primer día fue de adaptación. El grupo llegó, se instaló en las casas que la comunidad había designado para recibir visitantes, y aprendió la regla básica que el profesor Aranda estableció antes de que nadie preguntara nada: *Antes de hablar, observen. Antes de observar, presenten. Antes de presentar, recuerden que vienen a aprender, no a enseñar.*

Lo que Máximo observó en las primeras horas produjo en él una incomodidad que no era desagradable sino productiva: la comunidad tenía conflictos. Visibles, reales, sin resolver. Dos familias que no se hablaban desde hacía un año por una disputa sobre el límite de un terreno. Un grupo de jóvenes que quería que la escuela enseñara computación y un grupo de adultos mayores que desconfiaba de lo que las computadoras traerían. Un líder comunitario cuestionado por parte de la población por una decisión sobre el uso de fondos del gobierno estatal que algunos consideraban apropiada y otros consideraban un error. Nada idílico. Nada de la armonía primitiva que algunos estudiantes parecían esperar antes de llegar.

Y sin embargo la comunidad funcionaba. No perfectamente. Pero funcionaba.

El segundo día, el profesor Aranda organizó una conversación con don Aurelio Morales, el hombre que ese año ejercía el cargo de autoridad máxima de la comunidad en el sistema de usos y costumbres. Don Aurelio tenía sesenta y tres años, hablaba español con la fluidez de quien lo aprendió como herramienta y no como lengua materna, y tenía la paciencia específica de quien ha explicado su sistema de gobierno a muchos visitantes y ha aprendido que la explicación que funciona es la que empieza por donde el visitante ya entiende y avanza desde allí.

Leticia llegó a esa conversación con el cuaderno abierto y la actitud que su madre le había enseñado para las entrevistas más importantes: escuchar más de lo que se habla, preguntar solo cuando la pregunta abre algo que el entrevistado no habría dicho solo, y nunca interrumpir el silencio que viene después de una respuesta importante porque en ese silencio a veces está la respuesta más importante de todas.

El profesor Aranda hizo las primeras preguntas sobre el sistema de cargos. Don Aurelio explicó la estructura: cómo cada miembro adulto de la comunidad asume en algún momento de su vida responsabilidades colectivas específicas, cómo esas responsabilidades rotan, cómo nadie puede evadir indefinidamente su turno de servir aunque el servicio sea inconveniente, cómo el conjunto de esas responsabilidades distribuidas produce una red de compromisos mutuos que hace que la comunidad funcione incluso cuando sus miembros no se gustan.

Máximo escuchaba desde el fondo del grupo con una atención que Leticia, que estaba sentada cerca de él, reconocía como distinta a la atención ordinaria: era la atención de quien está recibiendo algo que encaja con algo que ya tenía pero que no había podido completar.

Cuando el profesor Aranda abrió la conversación a preguntas del grupo, Máximo no habló. Leticia sí.

—¿Cómo hace para que personas que se detestan trabajen juntas? —preguntó.

Don Aurelio la miró durante un momento que se extendió más de lo que uno esperaría en una conversación ordinaria, con la mirada del que evalúa no la pregunta sino a quien la hace.

—No hacemos que se quieran —dijo finalmente—. Hacemos que se necesiten.

—¿Cómo?

—Asignando responsabilidades que no pueden cumplirse solos —dijo don Aurelio—. Si a Pedro le toca cuidar el agua este año y a Juan le toca cuidar el camino, y el agua y el camino se necesitan para que todos vivamos bien, Pedro y Juan tienen que hablar aunque se odien. El odio pasa con el tiempo. La necesidad no.

—¿Y si uno de los dos decide no cumplir su responsabilidad porque odia al otro?

—Entonces la comunidad lo sabe —dijo don Aurelio—. Y la comunidad tiene memoria larga. El que incumple porque odia carga con eso años. A veces toda la vida.

—¿Y si la comunidad decide mirar hacia otro lado? —dijo Leticia—. Si tiene miedo de señalarlo.

Don Aurelio asintió lentamente.

—Entonces el sistema está enfermo —dijo—. Los sistemas enfermos se curan o se mueren. No hay otra opción. Los que sobreviven son los que aprenden a curar. Los que no, dejan de funcionar.

—¿Y cómo saben cuándo el sistema está enfermo?

—Cuando la memoria deja de funcionar —dijo don Aurelio—. Cuando la gente empieza a olvidar convenientemente. Cuando el que incumplió hace cinco años vuelve a ser elegido para un cargo porque ahora conviene a quienes eligen. Eso es el principio de la enfermedad.

El grupo escuchó en silencio. Leticia escribía. Máximo miraba el suelo con la expresión de quien está pensando tan intensamente que el entorno exterior se vuelve irrelevante.

Después de la conversación, en el camino de regreso al lugar donde dormían, Máximo caminó junto a Leticia durante unos minutos sin hablar. Leticia lo dejó. Sabía cuándo el silencio era pensamiento y cuándo era incomodidad. Ese era pensamiento.

—¿Qué estás procesando? —dijo finalmente, cuando le pareció que el silencio había trabajado suficiente.

—Que lo que dijo don Aurelio sobre necesitarse es lo que ningún modelo de integración nacional que he leído ha podido articular con esa precisión —dijo Máximo.

—¿Cuál es la precisión?

—Que la integración no es un estado que se alcanza —dijo Máximo—. Es un proceso que se mantiene a través de la interdependencia. Si Pedro y Juan pueden prescindir el uno del otro, no hay razón para que dejen de odiarse. Si no pueden prescindir el uno del otro, tienen que encontrar la manera de convivir aunque se odien. Y en ese proceso de convivencia forzada, a veces el odio disminuye. No siempre. Pero a veces.

—¿Y eso se puede escalar a un país de ciento treinta millones?

—No directamente —dijo Máximo—. Pero el principio subyacente sí. El problema de México no es que la gente se odie. Es que la gente puede odiarse sin consecuencias funcionales porque el sistema les permite ignorarse mutuamente. El rico puede vivir en su colonia cerrada sin necesitar nada del pobre. El pobre puede subsistir en la economía informal

sin necesitar el reconocimiento del rico. Cada uno opera en su propio sistema y los sistemas rara vez se tocan excepto para extraer algo del otro.

—¿Y don Aurelio lo resuelve haciendo que se toquen?

—Don Aurelio lo resuelve haciendo que se necesiten para algo concreto que ninguno puede tener solo —dijo Máximo—. El agua. El camino. La escuela. El mercado. La seguridad. Cosas que nadie puede resolver para sí mismo sin la cooperación de los otros.

Leticia lo miró mientras caminaba.

—¿Y en México qué serían esas cosas?

—Lo mismo —dijo Máximo—. La seguridad pública que ninguna colonia cerrada puede garantizarse sola indefinidamente. El agua que viene de cuencas que no respetan límites de clase. El aire que no distingue entre barrios ricos y pobres. La educación que cuando es de mala calidad para los pobres produce las condiciones que eventualmente afectan también a los ricos. —Hizo una pausa—. El problema no es que no existan las interdependencias. Es que el sistema actual permite ignorarlas por suficiente tiempo como para que cada quien piense que puede prescindir del otro.

El tercer día, el profesor Aranda organizó una caminata por los límites de los terrenos comunales con don Aurelio como guía. Durante esa caminata, que duró tres horas y en la que el grupo alternó entre caminar y detenerse a escuchar explicaciones sobre el sistema de propiedad comunal, Máximo encontró el momento para una segunda conversación con don Aurelio que no estaba en el programa oficial.

Caminaban los dos un poco adelante del grupo, que se había detenido a escuchar al profesor Aranda explicar algo sobre los registros históricos de los terrenos.

—¿Qué ocurre cuando dos generaciones tienen valores distintos sobre lo que la comunidad debería ser? —dijo Máximo—. Los jóvenes quieren computadoras en la escuela. Los mayores desconfían. ¿Cómo se resuelve eso?

Don Aurelio caminó tres pasos antes de responder.

—Con tiempo —dijo.

—¿Solo con tiempo?

—Con tiempo y con proceso —dijo don Aurelio—. El proceso es lo que le da forma al tiempo. Sin proceso, el tiempo solo produce desgaste. Con proceso, produce acuerdo. O algo que se parece suficientemente al acuerdo para que la comunidad pueda seguir funcionando.

—¿Y cuál es el proceso?

—El que cada comunidad construye para sí misma —dijo don Aurelio—. No puedo decirte cuál es el proceso correcto para tu comunidad porque no la conozco. Puedo decirte que el proceso que funciona aquí tardó

generaciones en construirse. Y que cada vez que llega alguien de afuera con una solución más rápida, la solución rápida rompe algo que tardará más de lo que duró la solución en repararse.

—¿Y si la comunidad necesita cambiar más rápido de lo que el proceso permite?

—Entonces la comunidad tiene que decidir a qué está dispuesta a renunciar por la velocidad —dijo don Aurelio—. La velocidad siempre tiene un costo. El que no lo ve es que no está mirando.

Máximo lo miró.

—¿Usted ha visto proyectos externos que intentaron ayudar a su comunidad y terminaron dañándola?

—Muchos —dijo don Aurelio, con la serenidad de quien habla de hechos y no de agravios—. El más común es el que llega con recursos pero sin tiempo. Construye algo. Se va. Lo que construyó necesita mantenimiento que la comunidad no puede hacer sola porque nadie le enseñó cómo. Y termina siendo un recordatorio de que alguien pasó y no se quedó.

—¿Y qué haría falta para que lo que se construye dure?

—Que quien construye aprenda de la comunidad antes de construir —dijo don Aurelio—. Que construya con la comunidad, no para ella. Y que se quede el tiempo suficiente para que lo que construyeron juntos pueda funcionar sin él.

—¿Y si no tiene ese tiempo?

—Entonces mejor que no construya —dijo don Aurelio—. Lo incompleto que no se puede completar es más dañino que lo que nunca empezó.

El camión de regreso tardó cinco horas por una desviación que nadie había anticipado, lo que le dio al grupo más tiempo del esperado para procesar lo que había visto y escuchado. Algunos durmieron. Algunos miraban el paisaje por la ventana con la expresión de quien trata de guardar imágenes antes de que la ciudad las borre. Algunos hablaban entre sí.

Máximo y Leticia se sentaron juntos por primera vez en el trayecto. Leticia tenía el cuaderno abierto con tres páginas de notas apretadas. Máximo tenía la libreta con dos páginas similares.

—¿Cuánto de lo de hoy puedo publicar? —dijo Leticia.

—Todo —dijo Máximo—. Pero hay algo que quiero decirte antes de que lo escribas.

—¿Qué?

—Lo que don Aurelio me dijo sobre los proyectos externos —dijo Máximo—. Que lo incompleto que no se puede completar es más dañino que lo que nunca empezó.

—¿Y?

—Y creo que es la crítica más precisa que he escuchado de lo que nosotros estamos intentando hacer —dijo Máximo—. Si empezamos algo en la colonia Emiliano Zapata o en cualquier otro lugar y no somos capaces de quedarnos el tiempo suficiente para que funcione sin nosotros, habremos hecho exactamente lo que él describe: construir algo que se convierte en recordatorio de que alguien pasó y no se quedó.

—¿Y cómo se resuelve eso?

—Con dos cosas —dijo Máximo—. La primera es no empezar nada que no podamos sostener. La segunda es diseñar desde el principio para que lo que empecemos no dependa de nosotros para seguir funcionando.

—¿Y la segunda es posible?

—En teoría sí —dijo Máximo—. En la práctica requiere una disciplina que es exactamente contraria a la manera en que la mayoría de los proyectos de cambio social se diseñan: la mayoría se diseña para demostrar que el que lo inició fue indispensable. Lo que don Aurelio describe requiere diseñarlo para demostrar que quien lo inició fue prescindible.

—¿Y eso no requiere una forma de humildad que la mayoría de las personas que quieren cambiar el mundo no tienen? —dijo Leticia.

—Sí —dijo Máximo—. Y eso es exactamente el problema.

Leticia lo miró durante un momento.

—¿Tú la tienes?

—No lo sé —dijo Máximo—. Todavía no sé si tengo lo suficiente. Pero sé que si no la tenemos, lo que construyamos va a reproducir exactamente lo que queremos cambiar: sistemas que dependen de personas específicas para funcionar y que se caen cuando esas personas no están.

—¿Y cómo se cultiva eso? ¿La humildad de diseñar para ser prescindible?

—Viniendo a lugares como este —dijo Máximo—. Donde don Aurelio lleva sesenta y tres años siendo parte de un sistema que existía antes de que él naciera y que va a seguir existiendo después de que muera, y donde eso no lo disminuye sino que lo completa.

Leticia escribió eso en el cuaderno.

—¿Puedo citar esa última parte?

—No con mi nombre —dijo Máximo—. Todavía no estoy seguro de que sea completamente verdad. Quiero pensarlo más antes de que sea cita.

—¿Y cuando estés seguro?

—Entonces sí.

El camión llegó a la ciudad cuando ya era noche. Los once estudiantes bajaron en la terminal con el tipo de silencio que produce el cansancio físico mezclado con el cansancio de haber pensado mucho. El profesor Aranda los despidió con una sola frase: *Lo que vieron en tres días tardó generaciones*

en construirse. Tengan eso presente cuando diseñen lo que quieran construir.

Máximo y Leticia tomaron camiones distintos. Antes de separarse, en la parada, Leticia le dijo:

—¿Sabes cuál es la diferencia entre lo que don Aurelio tiene y lo que nosotros estamos intentando construir?

—¿Cuál?

—Él tiene tiempo —dijo Leticia—. Siglos de tiempo institucional. Nosotros tenemos urgencia. Y la urgencia tiende a producir exactamente los atajos que hacen que lo que se construye no dure.

—¿Y cómo se resuelve eso?

—No lo sé —dijo Leticia—. Pero sé que es el problema central. Y que si no lo resolvemos, todos los demás problemas son secundarios.

Su camión llegó. Subió. Máximo se quedó en la parada con la libreta abierta.

Escribió: *La integración no es el resultado de que la gente aprenda a amarse. Es el resultado de que la gente aprenda que no puede prescindir de los demás para lo que cada quien necesita. Y ese aprendizaje no se produce con discursos. Se produce con diseño: con sistemas que hagan imposible ignorar la interdependencia.*

Luego escribió debajo: *El problema es que diseñar esos sistemas requiere tiempo que la urgencia no siempre permite. Y que la urgencia que no permite ese tiempo es exactamente la urgencia que produce los proyectos incompletos que don Aurelio describe.*

Cerró la libreta.

Era un círculo sin salida obvia.

Pero los círculos sin salida obvia, había aprendido de don Celestino, son exactamente el tipo de problema que requiere que uno se siente dentro de ellos durante suficiente tiempo antes de empezar a buscar la salida. Porque la salida que se busca antes de entender completamente el círculo generalmente lleva a otro círculo.

Y así.

CAPÍTULO 8

Los primeros conciliadores

La colonia Emiliano Zapata. Máximo y Leticia tienen veintiún y veintidós años.

La colonia Emiliano Zapata no era un lugar donde la gente llegara con proyectos. Era un lugar donde la gente llegaba con promesas y se iba cuando las promesas se volvían más caras de cumplir de lo que nadie había calculado al inicio. Eso lo sabía Héctor antes de que el grupo eligiera la

colonia como primer laboratorio, porque Héctor había crecido allí y conocía la historia de cada promesa incumplida con la precisión de quien las vivió y no de quien las estudió.

—Van a desconfiar de ustedes —le dijo Héctor a Máximo una semana antes de la primera visita, en las gradas del campus donde seguían reuniéndose aunque ya ninguno de los dos estuviera en la preparatoria—. No porque sean malas personas. Sino porque van a parecer exactamente iguales a todos los que vinieron antes.

—¿Y cómo se diferencia uno de los que vinieron antes?

—Volviendo —dijo Héctor—. Eso es todo. Los que vinieron antes prometieron cosas grandes y luego no volvieron. Si ustedes vuelven sin prometer nada grande, eventualmente la gente va a notar la diferencia.

—¿Cuánto tiempo tarda eso?

—Depende de la colonia —dijo Héctor—. En Emiliano Zapata calculo que tres meses de volver sin que pase nada espectacular. Cuatro si el primer mes algo sale mal.

—¿Y algo va a salir mal?

—Siempre algo sale mal al principio —dijo Héctor—. La pregunta es cómo lo manejan cuando sale.

—¿Y cómo se maneja?

—Sin defensas —dijo Héctor—. Si algo sale mal y se defienden, la gente sabe que era exactamente lo que esperaba. Si algo sale mal y dicen que salió mal y explican por qué y dicen qué van a hacer diferente, la gente empieza a pensar que quizás estos son distintos.

Leticia, que había estado escuchando desde el cuaderno, levantó los ojos.

—¿Eso te lo enseñó alguien o lo aprendiste solo?

—Lo vi —dijo Héctor—. Hay una señora en la colonia, doña Carmen, que lleva años organizando a las mujeres para compras colectivas de despensa. Cada vez que algo falla en la organización, que pasa regularmente porque cualquier cosa que involucra a veinte personas y dinero eventualmente tiene fallas, ella llega a la siguiente reunión y dice exactamente qué falló y por qué y qué va a hacerse diferente. Y la gente la sigue porque saben que cuando falla, van a saber por qué falló. Eso da más confianza que no fallar nunca, porque no fallar nunca no existe y todos lo saben.

Máximo lo anotó.

—¿Doña Carmen sabe que vamos a llegar?

—Le avisé —dijo Héctor—. Me preguntó qué iban a hacer exactamente. Le dije que todavía no lo sabíamos con precisión. Me miró como si eso fuera la respuesta más honesta que hubiera escuchado de alguien que no era de la colonia.

El grupo llegó a la colonia Emiliano Zapata un martes por la tarde, que fue la elección de Héctor porque los martes eran los días en que más adultos estaban en casa antes de la jornada nocturna y porque el martes tenía menos carga simbólica que el sábado, que estaba demasiado asociado con la llegada de proyectos externos que llegaban el fin de semana cuando resultaba conveniente y desaparecían el lunes cuando dejaba de serlo.

Llegaron sin pancartas, sin camisetas con logos, sin carpetas con planes. Llegaron con los cuadernos y los oídos y la disposición de hacer lo que Leticia había descrito en el acuerdo de las gradas: registrar lo que hubiera sin decidir de antemano qué debería haber.

Lo primero que encontraron fue lo que Héctor había anticipado: desconfianza. No hostil, que es el tipo de desconfianza que se anuncia y que por lo tanto puede manejarse. Sino la desconfianza pasiva del que ya aprendió que esperar produce menos decepción que creer. La señora que asintió cuando Héctor los presentó y que siguió doblando ropa sin detenerse. El hombre que escuchó la explicación de Sofía sobre las brigadas de salud preventiva y preguntó cuánto costaba, y cuando Sofía dijo que nada, asintió con el gesto de quien acaba de escuchar exactamente la respuesta que lo confirma en su escepticismo porque nada que no cuesta nada viene sin costo.

Doña Carmen los recibió en su cocina con el café que Héctor había dicho que ofrecería siempre que podía y con la franqueza de alguien que no tiene tiempo para protocolos.

—¿Qué van a hacer aquí? —dijo.

—Todavía no lo sabemos exactamente —dijo Máximo.

Doña Carmen lo miró.

—¿Y cuándo van a saberlo?

—Cuando escuchemos suficiente —dijo Máximo—. No queremos llegar con el plan. Queremos llegar con las preguntas.

—¿Cuáles preguntas?

—Las mismas que ustedes ya tienen —dijo Máximo—. Solo que desde afuera, que a veces produce respuestas distintas.

Doña Carmen consideró eso durante un momento.

—¿Y cuánto tiempo piensan quedarse?

—El tiempo necesario —dijo Máximo.

—¿Eso cuánto es?

—Más de lo que cualquier otro grupo que ha venido aquí se quedó —dijo Máximo—. Eso es todo lo que puedo prometerles ahora.

Doña Carmen lo miró con la evaluación específica de los sesenta y dos años que han aprendido a distinguir entre los que prometen y los que cumplen.

—Está bien —dijo finalmente—. Vengan el martes que viene también. Si siguen viniendo los martes, voy a creer que son distintos. Por ahora no tengo razón para creerlo.

—Es suficiente —dijo Máximo.

Y fue suficiente.

Los primeros tres martes el grupo llegó y básicamente escuchó. Sofía hacía preguntas sobre salud con la precisión clínica de quien sabe qué preguntar para obtener información que no está en los expedientes de ninguna clínica porque nadie va a la clínica a decir que no puede pagarse los medicamentos. Rodrigo hablaba con los vecinos sobre los conflictos no resueltos que llevaban meses o años sin que nadie les dijera qué hacer con ellos, no para darles respuestas sino para entender la naturaleza específica de cada conflicto porque Rodrigo había aprendido de la historia de su padre que los conflictos que parecen similares desde afuera tienen a menudo causas completamente distintas que requieren soluciones completamente distintas. Camila caminaba por las calles de la colonia con los ojos de la ingeniera que está evaluando qué funciona y qué no, y anotaba en su cuaderno cosas que nadie en la colonia había pensado en llamar problemas de infraestructura porque los habían vivido tanto tiempo que ya eran parte del paisaje.

Elena hacía algo que ninguno de los otros hacía: organizaba espacios de escucha para las mujeres. No talleres, no conferencias, no sesiones con nombre oficial. Simplemente decía: *si quieren hablar de lo que está pasando, yo escucho sin juzgar ni repetir.* Y la primera semana nadie llegó. La segunda llegaron tres. La tercera llegaron siete. Y lo que contaban en esas horas no era diferente de lo que cualquier vecina le contaría a otra vecina después de dos vasos de agua, pero tenía el efecto específico de ser dicho en un espacio donde alguien con herramientas para entender lo que se decía lo estaba escuchando y conectándolo con lo que escuchaba en otras conversaciones.

Héctor hacía lo más difícil: presentaba. Recorría la colonia que conocía de toda la vida con los ojos del que la ve por primera vez porque trae a personas que la ven por primera vez, y en ese proceso redescubría cosas que había dejado de ver por verlas todos los días. El señor que vendía frituras en la esquina y que era el nodo central de la red de información del barrio, el punto donde cualquier noticia llegaba y desde donde cualquier noticia partía hacia todos los rincones de la colonia. La señora de la papelería que daba crédito a los niños para que compraran cuadernos cuando sus padres no tenían efectivo el día que empezaban clases. El mecánico que reparaba los coches de la colonia y que cobraba lo que cada quien podía en lugar de lo que el trabajo valía, y que en esa economía informal de favores y reconocimientos tenía más autoridad moral que cualquier líder político.

Leticia lo registraba todo.

A veces desde el cuaderno. A veces desde la conversación, porque Leticia había aprendido que había cosas que solo salían cuando uno dejaba el cuaderno y simplemente estaba presente sin el aparato visible del periodismo. Y que las cosas que salían en esos momentos eran a veces las más importantes, aunque fueran también las más difíciles de usar porque no estaban en ningún papel.

El primer conflicto del grupo llegó en el cuarto martes, cuando Bernardo llegó con un análisis de los patrones de gasto de ocho familias de la colonia que había construido a partir de conversaciones y observaciones de las semanas anteriores.

El análisis era preciso y útil. Mostraba que el dinero se perdía en tres puntos sistemáticos: el transporte al trabajo, que consumía entre el quince y el veinte por ciento del ingreso en familias donde el trabajo estaba lejos; las compras de emergencia en tiendas de conveniencia que cobraban treinta por ciento más que los mercados pero estaban disponibles a las diez de la noche cuando el ingreso llegaba; y las deudas con prestamistas informales que cobraban tasas que ningún banco aprobaría pero que nadie más los prestaba.

—¿Y qué propones hacer con eso? —le preguntó Sofía.

—Nada todavía —dijo Bernardo—. Primero necesito saber si el análisis es correcto. Si estas ocho familias son representativas o si son la excepción.

—¿Y cómo sabes si son representativas?

—Con más datos —dijo Bernardo—. Necesito hablar con más familias. Pero para hablar con más familias necesito que alguien me abra las puertas, y para que alguien me abra las puertas necesito que la colonia empiece a confiar en que esto tiene algún propósito.

—¿Y cuál es el propósito? —preguntó Rodrigo.

—Eso es lo que estoy tratando de descubrir —dijo Bernardo—. El análisis me dice dónde se pierde el dinero. No me dice todavía qué puede hacerse para que se pierda menos.

—¿Y si lo que puede hacerse requiere recursos que no tenemos? —dijo Sofía.

—Entonces identificamos qué recursos faltan y buscamos la manera de obtenerlos —dijo Bernardo—. Pero no antes de saber con precisión qué estamos tratando de resolver. Si definimos el problema mal, los recursos van al lugar equivocado.

Leticia, que había escuchado eso desde su cuaderno, levantó los ojos.

—Eso es lo mismo que me dijo mi mamá sobre el periodismo —dijo.

—¿Qué te dijo?

—Que si iluminas el lugar equivocado, los que actúan en el lugar equivocado —dijo Leticia—. Que el primer trabajo no es proponer soluciones. Es entender exactamente cuál es el problema.

—Sí —dijo Bernardo—. Es lo mismo.

La primera victoria concreta del grupo llegó en el quinto martes, y fue tan pequeña que casi pasó desapercibida.

Había dos familias en la colonia que llevaban cuatro meses sin hablarse por un conflicto sobre la basura: una acusaba a la otra de depositar sus desechos fuera del horario autorizado, lo que atraía perros y ratas al callejón entre sus casas. La otra lo negaba. El conflicto había llegado a insultos en público dos veces y estaba en vías de convertirse en el tipo de enemistad permanente que en las colonias pequeñas produce dos décadas de incomodidad para todos los vecinos que viven en el radio de dos cuadras.

Rodrigo los conoció por separado, en conversaciones distintas, y se dio cuenta de que el conflicto tenía una solución técnica simple: el horario de recolección había cambiado tres meses atrás sin que nadie en la colonia lo supiera oficialmente, lo que significaba que ambas familias depositaban la basura según el horario anterior y que ninguna lo hacía en el momento correcto según el horario nuevo. El problema no era una familia versus otra familia. Era un problema de información que el municipio no había comunicado.

Rodrigo lo presentó en una reunión con los dos vecinos más un par de testigos de confianza de la colonia que Héctor había identificado. Explicó el cambio de horario. Mostró el aviso oficial que nadie había visto. Propuso que ambas familias se comprometieran al horario nuevo.

Las dos familias aceptaron.

No se reconciliaron esa tarde. No se dieron la mano ni se disculparon. Simplemente acordaron el horario y se fueron por lados distintos del callejón con la rigidez de las personas que todavía se resisten a abandonar completamente el conflicto aunque ya no tengan razones para sostenerlo.

Pero la basura dejó de ser un problema.

Máximo vio ese proceso desde la entrada del callejón. Cuando terminó, cuando los dos vecinos ya se habían ido, se acercó a Rodrigo.

—¿Cuánto tardaste en identificar la solución?

—Cinco minutos —dijo Rodrigo—. La solución era evidente en cuanto supe que el horario había cambiado.

—¿Y cómo supiste que el horario había cambiado?

—Pregunté en la oficina del municipio cuál era el horario actual —dijo Rodrigo—. Lo que no hizo nadie en cuatro meses de conflicto.

—¿Por qué no lo preguntaron?

—Porque cuando la gente está en un conflicto, busca razones para tener razón, no información que resuelva el conflicto —dijo Rodrigo—. La segunda requiere admitir que quizás uno no tenía toda la información. Y eso es difícil cuando uno ya eligió el bando.

—¿Y la clave fue no llegar con bando? —dijo Máximo.

—La clave fue llegar con la pregunta correcta —dijo Rodrigo—. Sin bando y sin solución predefinida. Solo con la pregunta: ¿cuál es el horario actual de recolección?

Leticia había registrado todo el proceso desde la entrada del callejón, a distancia suficiente para no interferir. Cuando los tres quedaron solos, se acercó.

—¿Puedo citar esto en el periódico universitario?

—¿Qué parte? —dijo Rodrigo.

—La parte sobre buscar razones para tener razón versus información para resolver —dijo Leticia—. Es la descripción más precisa que he escuchado de por qué los conflictos en este país tienden a perpetuarse.

—Puedes citarla —dijo Rodrigo—. Pero ponle contexto. Si la citas sin contexto parece una observación psicológica genérica. Con el contexto de la basura y el horario, parece lo que es: el resultado de observar cómo funciona un conflicto real en una colonia real con personas reales que tienen razones reales para no querer ceder.

—De acuerdo —dijo Leticia.

Escribió esa noche el artículo más largo que había publicado hasta entonces en el periódico universitario. No sobre el conflicto de la basura específicamente, sino sobre lo que el conflicto de la basura revelaba: que la mayoría de los conflictos comunitarios en México no eran irresolubles sino que estaban enquistados por la ausencia de alguien dispuesto a hacer las preguntas correctas sin llegar con un bando predefinido. Que esa función, la del facilitador que llega con preguntas y sin soluciones, era exactamente la función que el Estado no ejercía porque el Estado llegaba siempre con soluciones predefinidas desde arriba y que la sociedad civil tampoco ejercía suficientemente porque la sociedad civil tendía a llegar con agendas que eran también, en su propio nivel, soluciones predefinidas.

Gabriela leyó el artículo antes de que Leticia lo enviara al periódico universitario.

—Está bien —dijo Gabriela.

—¿Pero?

—No hay pero esta vez —dijo Gabriela—. Está bien. Lo que describes existe y está bien descrito. Lo que todavía no veo es si lo que están haciendo ustedes es suficientemente distinto de lo que describiste que no funciona para que valga la pena seguir leyendo.

—¿Qué quieres decir?

—Que el artículo describe el problema con precisión y describe lo que hizo el grupo con precisión —dijo Gabriela—. Pero no dice todavía si lo que hizo el grupo es una solución o una intervención puntual. Y la diferencia importa.

—¿Cuál es la diferencia?

—Una solución cambia el sistema para que el problema no vuelva a ocurrir —dijo Gabriela—. Una intervención puntual resuelve el problema una vez pero deja el sistema igual, de manera que cuando el grupo se vaya el problema eventualmente vuelve en otra forma.

—¿Y cuál es lo que estamos haciendo nosotros?

—Todavía no lo sé —dijo Gabriela—. Por eso te digo que el artículo está bien pero que le falta la pregunta más importante.

—¿Cuál?

—¿Qué va a quedar cuando ustedes ya no estén? —dijo Gabriela.

Leticia llevó esa pregunta a la reunión del grupo la siguiente semana, no como crítica sino como la pregunta más honesta que podía hacer en ese momento: ¿qué va a quedar cuando ya no estemos?

La conversación que produjo fue la más larga y la más incómoda de todas las que habían tenido hasta entonces.

Sofía dijo que lo que quedaría serían las personas que el grupo hubiera entrenado para hacer lo que el grupo hacía, lo cual era posible en principio pero requería un tiempo de formación que ninguno de ellos había calculado todavía.

Rodrigo dijo que lo que quedaría serían los casos resueltos, que tenían el efecto de demostrar que los conflictos podían resolverse y que esa demostración en sí misma cambiaba las expectativas de la comunidad sobre qué era posible, lo cual era también un tipo de cambio aunque fuera intangible.

Bernardo dijo que nada quedaría si no había estructura. Que el conocimiento en las cabezas de personas específicas desaparecía cuando esas personas se iban. Que la única manera de que algo quedara era construir algo institucional que sobreviviera a las personas que lo construyeron, y que eso requería tiempo, recursos y una claridad sobre la forma jurídica apropiada que ninguno de ellos tenía todavía.

Camila dijo que lo que quedaría en los casos de infraestructura era lo más duradero: si reparaban un tubo o pavimentaban un tramo de calle, eso seguía estando después. Que la infraestructura era el tipo de solución que no dependía de que ninguno de ellos siguiera allí para seguir funcionando.

Elena dijo que lo que quedaba de las sesiones de escucha no era ningún producto tangible sino una experiencia: las mujeres que habían participado habían tenido la experiencia de ser escuchadas sin juicio en un espacio donde se sentían seguras para decir lo que normalmente callaban. Esa experiencia cambiaba algo en ellas aunque no tuviera nombre. Y lo que cambiaba en las personas eventualmente cambiaba lo que hacían.

Héctor dijo algo que todos escucharon con el silencio que producen las cosas que son verdaderas y que nadie quiere que sean verdaderas: —Yo crecí aquí. Conozco a estas personas. Lo que más me importa no es qué va a quedar. Es que lo que quede no sea solo una mejora en las condiciones

materiales. Que sea también un cambio en cómo se ven a sí mismos. Porque si la gente de la colonia aprende que puede resolver sus propios problemas con el método correcto, eso vale más que cualquier cosa que dejemos construida.

—¿Y cómo se produce ese cambio? —dijo Máximo.

—Dejándoles ver cómo funciona el método —dijo Héctor—. No explicándolo. Haciéndolo con ellos y dejando que ellos lo vean funcionar. Que lo vean funcionar una vez, luego dos, luego tres. Y que eventualmente empiecen a aplicarlo solos sin necesitar que nosotros estemos.

—¿Cuánto tiempo tarda eso?

—Más de lo que tenemos si pensamos en semanas —dijo Héctor—. Menos de lo que parece si pensamos en años.

Leticia cerró el cuaderno al final de esa conversación. No porque hubiera terminado de registrar sino porque había llegado al punto donde el registro activo interfería con el pensamiento.

Miró a los seis miembros del grupo que tenía frente a sí.

—¿Saben cuál es la respuesta a la pregunta de mi mamá? —dijo.

—¿Cuál? —dijo Máximo.

—Que lo que va a quedar cuando ya no estemos es exactamente lo que sembremos mientras estamos —dijo Leticia—. No más. No menos. Y que la única manera de saber si sembramos suficiente es quedarnos el tiempo suficiente para verlo crecer.

—¿Y cuánto es el tiempo suficiente?

—Más del que cualquiera de nosotros tiene ganas de calcular ahora mismo —dijo Leticia—. Pero menos que toda la vida. Eso también.

Don Rutilio, el vecino de setenta y cuatro años que vivía solo en la casa de la esquina y que llevaba cuatro semanas mirando al grupo desde su puerta cada martes sin decirles nada, los llamó ese último martes de septiembre cuando pasaban frente a su casa.

—Oigan —dijo.

Se detuvieron.

—¿Cuándo van a volver? —dijo don Rutilio.

—El martes que viene —dijo Máximo.

Don Rutilio asintió.

—Está bien —dijo—. Los espero.

No dijo nada más. Volvió adentro. La puerta quedó entornada.

Máximo miró la puerta durante un momento.

—¿Escucharon eso? —dijo.

—Sí —dijo Leticia.

—¿Qué significa?

—Que ya no tienen que demostrar que van a volver —dijo Leticia—. Ahora tienen que demostrar que lo que hacen cuando vuelven vale la pena que don Rutilio los espere.

—¿Y vale la pena?

—Eso lo va a decidir don Rutilio —dijo Leticia—. No nosotros.

Y siguieron caminando hacia el camión, con los cuadernos llenos y la certeza todavía imprecisa pero creciente de que estaban haciendo algo que tenía que hacerse, aunque todavía no supieran exactamente qué era ni exactamente cómo ni exactamente cuánto tiempo iba a tomar.

Que era, paradójicamente, exactamente la condición de incertidumbre honesta que hacía que lo que estaban haciendo pudiera llegar a algún lado.

CAPÍTULO 9

La alfabetización como primera patria

La colonia Emiliano Zapata. Máximo y Leticia tienen veintidós años.

El nombre Escuela de la Vida llegó después de que Máximo rechazó, en orden, los cuatro primeros que Héctor propuso.

El primero fue *Programa de Alfabetización Comunitaria*, que Máximo descartó porque sonaba a política pública de los años setenta y porque la palabra programa tenía la connotación de algo temporal con fecha de inicio y fecha de fin.

El segundo fue *Centro de Aprendizaje para Adultos*, que Máximo descartó porque centro implica un lugar fijo y ellos no tenían lugar fijo, e implica también una jerarquía entre el que enseña y el que aprende que era exactamente la jerarquía que querían evitar.

El tercero fue *Talleres de Lectura Comunitarios*, que Sofía descartó antes de que Máximo pudiera hacerlo porque talleres sonaba a manualidades y porque la gente que nunca aprendió a leer a los cuarenta años no necesita que lo que van a aprender suene a artesanía.

El cuarto fue *Espacio de Formación Popular*, que Bernardo descartó con la brevedad de quien no quiere gastar demasiado tiempo en un error obvio: demasiado político, demasiado cargado de historia de movimientos sociales de los años ochenta, demasiado probable que la mitad de la colonia lo asociara con un bando específico antes de saber de qué se trataba.

El nombre que funcionó lo dijo Héctor en voz baja, casi para sí mismo, mientras miraba por la ventana del cuarto donde se reunían: *Escuela de la Vida.*

—¿Eso? —dijo Sofía.

—Eso —dijo Héctor—. Es lo que es. No promete nada que no sea cierto. No implica jerarquía. No tiene historia política que cargue. Y la gente de la

colonia entiende exactamente de qué se trata antes de que alguien explique nada.

—¿Y cómo sabes que la gente de la colonia lo entiende?

—Porque lo escuché antes —dijo Héctor—. Cuando alguien que no estudió mucho pero que sabe cómo funciona el mundo dice *eso lo aprendí en la escuela de la vida*, todos entienden de qué habla. No es metáfora. Es una descripción exacta.

Leticia lo anotó con una estrella al margen.

El detonador del programa fue una conversación entre Sofía y Doña Amparo durante la segunda brigada de salud preventiva que el grupo organizó en la colonia.

Doña Amparo tenía cuarenta y dos años, tres hijos, trabajaba como empleada doméstica en una colonia del poniente que le tomaba cuarenta y cinco minutos de camión en cada dirección, y tenía la cara de alguien que lleva muchos años haciendo bien muchas cosas sin que nadie en particular lo note. Sofía le estaba midiendo la presión, que resultó ser ligeramente alta aunque no de manera alarmante, y le explicaba las recomendaciones sobre sal y estrés con la claridad que había aprendido que requería la medicina preventiva cuando se ejercía fuera de los consultorios: sin jerga, sin sobre explicaciones, sin el tono de quien está dando cátedra a quien no sabe nada.

Doña Amparo escuchó con atención. Luego dijo, en voz muy baja, con la naturalidad de quien dice algo que ha guardado durante mucho tiempo y que simplemente decide que ya es momento de decirlo:

—Hay algo que tendrías que saber para entender por qué a veces no sigo las instrucciones que me dan en la clínica.

—¿Qué cosa? —dijo Sofía.

—Que no sé leer bien —dijo Doña Amparo—. Deletreo. Me cuesta mucho. Cuando me dan el papelito con las indicaciones, a veces no entiendo qué dice exactamente. Y no le pregunto al médico porque me da vergüenza.

Sofía se quedó quieta durante un momento.

—¿Cuánto llevas así?

—De toda la vida —dijo Doña Amparo, con la misma naturalidad—. Fui a la primaria hasta tercero. Luego ya no pude seguir.

—¿Por qué no pudiste seguir?

—Porque mi mamá necesitaba que trabajara —dijo Doña Amparo—. No hubo de otra.

Sofía asintió despacio.

—¿Te gustaría aprender? —dijo.

Doña Amparo la miró con la expresión de quien recibe una pregunta que hace mucho tiempo dejó de hacerse porque parecía demasiado improbable para gastar energía en imaginar la respuesta.

—¿A estas alturas? —dijo.

—A estas alturas —dijo Sofía.

—¿Y para qué?

—Para leer lo que te digan en la clínica —dijo Sofía—. Para firmar lo que firmas sabiendo qué dice. Para leerles a tus hijos si quieres. Para lo que tú quieras.

Doña Amparo pensó en eso durante un momento largo.

—Si hubiera algo así —dijo finalmente—, sí.

Sofía le contó al grupo esa misma tarde, en el camión de regreso. La reacción no fue inmediata ni entusiasta: fue la reacción reflexiva de personas que ya habían aprendido que cualquier cosa que sonara sencilla desde afuera tenía complejidades específicas que solo se revelaban desde adentro.

—¿Cuántas Doñas Amparo hay en la colonia? —preguntó Héctor.

—No lo sé con exactitud —dijo Sofía—. Pero si una lo dijo así, en la segunda visita, en voz baja, es porque hay muchas más que no lo han dicho.

—¿Y por qué no lo dicen?

—Por lo mismo que ella tardó en decirlo —dijo Sofía—. Vergüenza. No de no saber leer, sino de que alguien se entere de que no saben leer. En una sociedad que trata el analfabetismo como un fracaso personal en lugar de como una falla del sistema, la vergüenza es la barrera más alta.

—¿Y cómo se baja esa barrera? —dijo Elena.

—Haciendo que el espacio donde ocurre el aprendizaje sea radicalmente distinto de la escuela donde aprendió que no era suficientemente buena para aprender —dijo Sofía—. Sin evaluaciones. Sin calificaciones. Sin nadie que llegue a verificar si aprendiste lo suficiente. Solo aprendizaje.

Fue Héctor quien diseñó el programa, porque Héctor estudiaba pedagogía y porque Héctor tenía algo que ninguno de los otros tenía en ese contexto: la comprensión de adentro de lo que significa aprender a leer cuando el sistema donde uno aprende no fue diseñado para personas como uno.

Máximo estableció la postura desde la que operaría, después de tres conversaciones con Leticia y una larga con don Celestino que recordaba con claridad aunque don Celestino ya no estuviera: los estudiantes universitarios no iban a enseñar a personas ignorantes. Iban a compartir con personas sabias algo que circunstancias injustas les habían impedido aprender. Esa distinción, que podría parecer semántica, cambiaba todo: la postura del cuerpo en la silla, el tono de la voz, el tipo de preguntas que se hacían, la manera en que se recibían los errores.

—¿Cómo convencemos a las personas de que vengan? —preguntó Rodrigo.

—No las convencemos —dijo Héctor—. Invitamos a Doña Amparo. Doña Amparo le cuenta a dos amigas. Las dos amigas le cuentan a otras dos. Si el primer día es bueno, el segundo día viene más gente. Si el primer día es malo, no viene nadie más y hay que repensar todo.

—¿Y si el primer día viene solo Doña Amparo?

—Entonces el primer día aprende Doña Amparo —dijo Héctor—. Y eso ya vale.

El primer día vinieron cuatro personas. Tres mujeres y un hombre de sesenta y un años que llegó veinte minutos tarde y se quedó parado en la entrada hasta que Héctor le ofreció una silla y le dijo que el asiento estaba disponible para quien quisiera usarlo. El hombre se sentó. No dijo su nombre hasta el descanso, cuando aceptó el café que Doña Amparo había llevado en un termo porque había deducido correctamente que en las cosas importantes el café ayuda.

Héctor enseñaba lectura con la paciencia que había visto en los mejores maestros de la colonia donde creció: no la paciencia del que espera a que el alumno llegue al nivel esperado, sino la paciencia del que acompaña al alumno hasta adonde puede llegar ese día y confía en que mañana puede llegar un poco más lejos. La diferencia entre las dos paciencias era la diferencia entre medir y acompañar, y Héctor había entendido desde muy joven que los sistemas que miden producen ansiedad y los sistemas que acompañan producen aprendizaje, y que la ansiedad y el aprendizaje son inversamente proporcionales en casi todos los contextos que importan.

Doña Amparo aprendía con la concentración de quien sabe exactamente para qué está aprendiendo. No aprendía letras en abstracto. Aprendía la letra con la que empezaba el nombre de su hijo mayor. Aprendía la palabra que aparecía en el sobre de los medicamentos que tomaba para la presión. Aprendía la frase que venía en el contrato que firmaba cada vez que empezaba con un nuevo empleador. Aprendía conectando cada símbolo con algo concreto de su vida, que era exactamente la metodología que Héctor había diseñado porque era la metodología que la investigación en pedagogía de adultos indicaba que funcionaba, aunque él la había llegado a la misma conclusión años antes de leer la investigación, simplemente observando cómo aprendían las personas que él conocía.

Leticia estaba en la primera sesión con el cuaderno cerrado sobre las rodillas.

Máximo, que la conocía suficientemente para saber cuándo el cuaderno cerrado significaba algo, le preguntó en el descanso.

—¿Por qué no escribes?

—Porque lo que está pasando aquí no puede escribirse sin perder algo —dijo Leticia—. No todavía. Necesito verlo primero con los ojos. Después con el cuaderno.

—¿Qué es lo que no puede perderse?

—La cara de Doña Amparo cuando pronunció su primera palabra completa —dijo Leticia—. Eso no existe en ningún informe de ningún programa de alfabetización. No porque nadie lo haya visto. Sino porque nadie ha sabido todavía cómo escribirlo sin que suene a sentimentalismo barato.

—¿Y tú sabes cómo?

—Voy a aprenderlo —dijo Leticia—. Eso es lo que vine a hacer hoy.

Al terminar el primer ciclo de la Escuela de la Vida, que duró ocho semanas y produjo en cada participante avances distintos pero verificables, Héctor propuso una ceremonia de cierre.

Máximo preguntó qué tipo de ceremonia.

—Una donde cada persona que participó haga algo con lo que aprendió —dijo Héctor—. No un diploma. No un discurso. Algo concreto. Doña Amparo podría leer algo que ella misma escribió.

—¿Va a querer hacer eso? —preguntó Sofía.

—No lo sé —dijo Héctor—. Hay que preguntarle.

Héctor le preguntó a Doña Amparo una semana antes de la ceremonia, en una conversación que duró diez minutos y que Leticia no estuvo presente para escuchar porque Héctor había pedido hacerlo solo.

Lo que Doña Amparo dijo fue que sí, que escribiría algo, y que quería escribirlo sobre sus hijos porque sus hijos eran la razón por la que había venido y la razón por la que iba a seguir viniendo aunque el primer ciclo hubiera terminado.

La ceremonia ocurrió un sábado en la tarde en el patio de la casa de Héctor, que era más grande que cualquier otro espacio disponible y que su familia cedió con la generosidad de quien entiende que algunas cosas son más importantes que la privacidad del sábado. Vinieron cincuenta personas, entre los participantes del programa, sus familias y vecinos de la colonia que habían escuchado de lo que ocurría allí y que ese sábado decidieron que el rumor merecía ser verificado.

Doña Amparo fue la última en hablar. Había escrito cuatro párrafos a mano, con la letra todavía insegura de quien lleva ocho semanas aprendiendo a darle forma a las palabras pero con la precisión de quien sabe exactamente qué quiere decir y solo necesita encontrar la manera de que las letras la obedezcan.

Se levantó. Sostuvo el papel con las dos manos. Y leyó.

Leyó sobre sus hijos. Sobre lo que esperaba para ellos que ella no había podido tener. Sobre los treinta y nueve años firmando documentos sin saber qué decían porque preguntar habría revelado algo que la avergonzaba. Sobre lo que habría podido ser diferente si alguien le hubiera preguntado cuándo tenía doce años si quería seguir estudiando en lugar de asumir que su respuesta era no porque su circunstancia era no.

No era literatura. Era algo más difícil de fabricar que la literatura: era el registro exacto de una vida que encontró las palabras para nombrarse.

Cuando terminó, el aplauso tardó un momento en comenzar porque nadie quería ser el primero en romper el silencio que había producido, que era un silencio bueno, del tipo que no pesa sino que sostiene.

Héctor no lloró durante la lectura. Esperó a que terminara. Luego fue al baño y lloró allí, solo, durante tres minutos exactos, con la precisión involuntaria de alguien que administra su emoción porque sabe que si la deja salir completamente no va a poder volver a ser el pedagogo que necesita ser en lo que queda del día.

Sofía sí lloró. Sin intentar ocultarlo. Con la franqueza de quien no considera el llanto una debilidad sino una reacción apropiada ante algo que merece ser recibido con todo el cuerpo.

Máximo no lloró. Estaba pensando. Leticia lo conocía suficientemente para saber que en ese momento el pensamiento y la emoción ocupaban el mismo espacio y que lo que pensaba era la versión más concentrada de lo que sentía, que era exactamente la manera en que Máximo procesaba las cosas que importaban.

Esa noche, Leticia escribió.

Escribió durante tres horas, primero en el cuaderno y luego en la computadora, con la concentración de quien ha estado almacenando algo desde el primer día de la Escuela de la Vida y que finalmente tiene el espacio y la distancia para dejarlo salir de la manera que merece.

Lo que escribió no era una nota informativa ni un artículo de análisis. Era una crónica. El primer intento serio que hacía en ese género, que es el más difícil del periodismo porque requiere que el periodista esté presente en la historia sin ser el tema de la historia, que muestre sin imponer, que emocione sin manipular.

Cuando terminó la primera versión, eran las dos de la mañana. La leyó completa. Encontró dos párrafos que funcionaban y cuatro que todavía no. Corrigió. Volvió a leer. Encontró uno que todavía no funcionaba. Lo reescribió desde el principio.

A las tres de la mañana, lo mandó a Gabriela con un mensaje: *Léelo mañana. No hoy. Necesito que lo leas fresco.*

Gabriela lo leyó el domingo por la tarde y llamó a Leticia inmediatamente.

—¿Cuándo vas a publicarlo? —dijo Gabriela.

—¿Está bien?

—Está mejor que bien —dijo Gabriela—. Está a la altura de lo que describes. Que es la única medida que importa para una crónica.

—¿Y el párrafo del final?

—El párrafo del final es el mejor —dijo Gabriela—. No lo cambies.

El párrafo del final decía: *Nadie en este país debería llegar a los cuarenta y dos años sin haber podido leer lo que firma. Que así sea no es un accidente. Es una decisión que alguien tomó hace mucho tiempo y que nadie ha tenido suficiente urgencia de revertir. Lo que ocurrió el sábado en el patio de una casa en la colonia Emiliano Zapata no revierte esa decisión. Pero demuestra, con la evidencia más concreta posible, que puede revertirse. Una persona a la vez. Un martes a la vez. Una palabra a la vez. Con la paciencia que el tamaño del problema requiere y que la urgencia que el problema merece no siempre permite tener.*

Leticia lo publicó el lunes en el periódico universitario. Lo compartió en las redes que tenía. Gabriela lo compartió en las suyas, con una nota que decía: *Lo escribió mi hija. Es periodismo.*

Ese martes, cuando el grupo llegó a la colonia para la segunda ronda del programa, había doce personas esperando donde antes había cuatro.

Máximo miró las doce personas. Miró a Leticia.

—¿Esto lo produjo tu artículo? —dijo.

—Esto lo produjo Doña Amparo —dijo Leticia—. Yo solo lo conté.

—¿Y cuál es la diferencia?

—Que Doña Amparo hizo algo que la gente de la colonia reconoce como real porque la conocen —dijo Leticia—. Lo que yo hice fue hacer que lo que ella hizo alcanzara a personas que no la conocen todavía.

—¿Y eso no es también hacer algo real?

—Es hacer algo posible —dijo Leticia—. Que no es lo mismo que hacerlo. Lo real lo hicieron ustedes. Lo posible es lo que hice yo.

Máximo la miró.

—Esa distinción me parece demasiado modesta —dijo.

—Me parece exacta —dijo Leticia—. Y la exactitud importa más que la modestia o la soberbia.

Se sentaron. Empezaron. Las doce personas escucharon a Héctor con la atención de quien llega sabiendo que ya no necesita convencerse de que esto funciona porque ya lo vio funcionar en alguien que conoce.

Y eso, Máximo lo sabía y lo anotó esa noche, era exactamente la diferencia entre los proyectos que crecen desde adentro y los que crecen desde afuera: los de afuera necesitan convencer. Los de adentro, cuando funcionan, se sostienen solos porque la gente que los vivió convence a la gente que todavía no, con la autoridad de quien habla desde la experiencia y no desde la teoría.

La Escuela de la Vida era un proyecto de adentro.

Y estaba creciendo.

CAPÍTULO 10

La salud de los invisibles

La colonia y la ciudad. Máximo y Leticia tienen veintidós y veintitrés años.

Don Aurelio murió un jueves.

No el don Aurelio de la sierra de Hidalgo sino otro don Aurelio: don Aurelio Vásquez, cincuenta y ocho años, padre de cuatro hijos, vendedor de materiales de construcción en un mercado del oriente de la ciudad, que había llegado a la brigada de salud preventiva del grupo seis semanas antes con la cara de quien llega porque alguien lo convenció de que valía la pena y que no estaba completamente convencido de que así fuera.

Sofía le había medido la glucosa. El resultado fue de trescientos cuarenta y dos miligramos por decilitro, que era aproximadamente el doble de lo que debería ser y que en el vocabulario médico se clasifica como hiperglucemia severa y en el vocabulario de la vida cotidiana se clasifica como una emergencia que necesita atención médica inmediata.

Sofía se lo dijo con claridad, sin alarmar pero sin suavizar, porque la experiencia de dos años de brigadas le había enseñado que el pánico cierra y la claridad abre.

—Necesitas ir al médico esta semana —dijo—. No la semana que viene. Esta.

—¿Es tan grave? —dijo don Aurelio.

—Es manejable si se atiende —dijo Sofía—. Si no se atiende, puede dejar de ser manejable.

Don Aurelio asintió.

—Voy a ir —dijo.

No fue.

Sofía lo supo tres semanas después, cuando pasó por el puesto de materiales de construcción y no encontró a don Aurelio sino a su hijo mayor, de diecinueve años, que le dijo que su padre había muerto cuatro días antes de una complicación relacionada con la diabetes. No en el hospital. En casa. Porque don Aurelio no había ido al médico esa semana ni las siguientes porque ir al médico implicaba tomar el día libre del trabajo informal del que dependía el ingreso familiar, y un día sin trabajo era una semana sin margen, y sin margen la familia no llegaba a fin de mes.

Sofía escuchó eso con la cara que ponen los médicos cuando la medicina fue suficiente y el sistema no lo fue: no exactamente tristeza, que sería más simple, sino la expresión de quien está catalogando en tiempo real el tipo específico de fracaso del que es testigo para poder nombrarlo con precisión más tarde.

Llegó a la reunión del grupo esa tarde con esa cara y sin decir nada durante los primeros diez minutos, lo cual era tan inusual en Sofía que todos lo notaron y nadie preguntó porque todos reconocían el tipo de silencio que necesita su propio tiempo antes de poder ser interrumpido.

Cuando lo dijo, lo dijo con la precisión que usaba siempre para decir las cosas difíciles: los hechos, la secuencia, el diagnóstico médico, la causa de muerte, la razón por la que don Aurelio no fue al médico, el resultado.

El grupo escuchó en silencio.

Luego Sofía dijo:

—Necesitamos ser más confrontacionales con el sistema. Lo que estamos haciendo en las brigadas no es suficiente si el sistema al que le enviamos a las personas sigue siendo el que hizo imposible que don Aurelio se atendiera.

—Tienes razón —dijo Máximo.

—¿Y? —dijo Sofía. La palabra salió con más fuerza de lo que había planeado, que era exactamente la cantidad de fuerza que la situación requería.

—Y que tienes razón en el diagnóstico y en la rabia —dijo Máximo—. El sistema de salud está diseñado para personas que pueden organizarse alrededor de sus horarios, y la mayoría de las personas que más lo necesitan no pueden hacerlo. Eso es un problema de diseño que tiene consecuencias de vida o muerte.

—¿Y qué hacemos con eso?

—Dos cosas al mismo tiempo —dijo Máximo—. Presión hacia arriba para cambiar el diseño del sistema. Y soluciones hacia abajo para que la gente no muera mientras el diseño cambia.

—¿Y cuánto tarda el diseño en cambiar?

—Más de lo que don Aurelio tenía —dijo Máximo.

Sofía lo miró.

—Eso no es respuesta —dijo.

—No —admitió Máximo—. Es la realidad. Y la realidad no siempre tiene la respuesta que uno necesita en el momento en que la necesita.

—¿Y qué hacemos con una realidad que no tiene la respuesta que necesitamos?

—Trabajar con lo que tenemos mientras construimos lo que necesitamos —dijo Máximo—. Que no es la respuesta más satisfactoria. Pero es la que hay.

Leticia, que había estado escuchando desde su lugar habitual, dijo:

—La historia de don Aurelio es la que va a convencer a más personas de unirse a las brigadas de salud que cualquier argumento sobre la importancia de la prevención.

Todos la miraron.

—¿Qué quieres decir? —dijo Sofía.

—Que las estadísticas no mueven a nadie —dijo Leticia—. Que hay tantos muertos evitables en el sistema de salud público mexicano que la cantidad

ya no produce reacción porque la mente humana no procesa bien los números grandes. Lo que procesa es a una persona. Una historia. Un nombre. Don Aurelio Vásquez, cincuenta y ocho años, padre de cuatro hijos, que murió de una complicación diabética porque no podía permitirse ir al médico sin perder el ingreso que su familia necesitaba para comer esa semana.

—¿Y con eso qué se hace? —dijo Sofía.

—Se escribe —dijo Leticia—. Con su nombre. Con su historia. Con la secuencia exacta de por qué murió. No para señalar a nadie específico. Para hacer que el sistema que lo mató tenga cara.

—¿Y eso cambia algo?

—Cambia quién se siente responsable de que cambie —dijo Leticia—. Las estadísticas producen indignación abstracta. Una historia produce indignación concreta. Y la indignación concreta tiene más probabilidades de producir acción que la abstracta.

—¿Pero la familia de don Aurelio tiene que estar de acuerdo? —dijo Rodrigo.

—Por supuesto —dijo Leticia—. No publico nada sin que la familia lo apruebe.

—¿Y si no aprueban?

—Entonces no publico con nombre —dijo Leticia—. Pero en alguna forma publico, porque lo que le pasó a don Aurelio le está pasando a otras personas en este momento, y la única manera de que deje de pasar es que se hable de ello de una manera que nadie pueda ignorar.

El hijo de don Aurelio, cuando Leticia fue a hablar con él dos días después, dijo que sí. Sin dudar, sin condiciones. Dijo que si contar lo que le pasó a su padre servía para que otro padre no muriera de la misma manera, entonces tenía que contarse.

Leticia escribió el artículo esa noche. Lo tituló *Don Aurelio y el costo de trabajar para comer*, que era la descripción más exacta que podía encontrar del mecanismo que lo había matado: no la diabetes, que era manejable. El sistema que hacía imposible manejarla sin dejar de trabajar, que era inaceptable.

Gabriela lo leyó antes de que Leticia lo enviara.

—Está bien escrito —dijo Gabriela.

—¿Pero?

—Que publiques esto en el periódico universitario tiene un límite —dijo Gabriela—. El periódico universitario lo lee gente que ya está convencida de que el sistema de salud falla. Lo que este artículo necesita es llegar a gente que todavía cree que el sistema funciona suficientemente bien.

—¿Y cómo llego a esa gente?

—Con una publicación que ellos leen —dijo Gabriela—. Tengo contacto con el editor de la sección de salud de un periódico de circulación media. No es el más grande. Pero llega a un público más diverso que el universitario.

—¿Me van a publicar?

—No lo sé todavía —dijo Gabriela—. Pero te puedo hacer la presentación. El resto depende del artículo.

El artículo se publicó dos semanas después, no en el periódico universitario sino en la sección de salud del periódico que Gabriela había contactado. Con el nombre completo de don Aurelio Vásquez, con el número de glucosa que Sofía había medido, con la explicación de qué significa ese número, con la secuencia exacta de por qué no fue al médico, con la voz de su hijo al final, que dijo textualmente: *Mi papá no era irresponsable. Era un hombre que no podía permitirse el lujo de ser paciente.*

Esa última frase la leyó Máximo tres veces.

La primera para entenderla. La segunda para verificar que era exactamente lo que parecía ser. La tercera porque algunos textos merecen leerse tres veces.

—¿Cómo se te ocurrió eso? —le preguntó a Leticia.

—Me lo dijo el hijo —dijo Leticia—. Yo solo supe reconocerlo cuando lo escuché.

—¿Y sabes por qué funciona esa frase?

—¿Por qué?

—Porque no culpa al sistema en abstracto —dijo Máximo—. Convierte la culpa en estructura. *No podía permitirse el lujo de ser paciente.* El sistema de salud está diseñado para pacientes. Y ser paciente es un lujo que las personas con ingresos informales no pueden permitirse. Eso no lo dicen los informes de política de salud pública. Pero es exactamente lo que explica por qué la cobertura nominal y el acceso real son tan distintos.

—¿Y eso qué hace que se pueda hacer con eso?

—Algo —dijo Máximo—. Todavía no sé qué exactamente. Pero algo.

Las brigadas de salud preventiva se expandieron en los meses siguientes con un modelo que Sofía diseñó con el rigor clínico de quien ha aprendido que la buena intención sin protocolo produce resultados inconsistentes. El protocolo incluía detección de hipertensión, diabetes, desnutrición infantil, salud materna, problemas visuales y auditivos básicos, señales de violencia intrafamiliar y condiciones de adultos mayores en situación de abandono. No pretendía sustituir al sistema de salud. Pretendía hacer lo que el sistema no hacía por diseño: llegar donde estaban los pacientes en lugar de esperar que los pacientes llegaran donde estaba el sistema.

La resistencia institucional llegó, como siempre llega la resistencia institucional, en la forma más burocrática posible: una carta del departamento de salud municipal advirtiendo que las actividades del grupo

en materia de salud debían estar avaladas por las autoridades sanitarias correspondientes, bajo pena de ser consideradas ejercicio ilegal de la medicina.

Rodrigo leyó la carta y la puso sobre la mesa sin decir nada durante treinta segundos.

—¿Es válida? —preguntó Sofía.

—Depende de qué exactamente estén haciendo —dijo Rodrigo—. Si están diagnosticando enfermedades o prescribiendo medicamentos, sí. Si están midiendo presión y glucosa con equipos certificados y refiriendo a médicos, no. Las mediciones de signos vitales no son diagnóstico médico.

—¿Y las recomendaciones sobre alimentación?

—Son educación en salud —dijo Rodrigo—. No prescripción médica. Siempre que no digan *tome este medicamento* sino *consulte a un médico para evaluar si necesita medicamento*.

—¿Y podemos demostrarlo?

—Si tenemos registros de qué exactamente dijeron en cada brigada, sí —dijo Rodrigo—. ¿Los tienen?

Leticia levantó el cuaderno.

—Todo registrado —dijo.

—¿Literal? ¿Cada sesión?

—Cada sesión —dijo Leticia—. Fecha, lugar, número de participantes, tipo de mediciones realizadas, recomendaciones dadas, personas referidas a médicos.

Rodrigo la miró con la expresión de alguien que acaba de descubrir que el seguro que necesitaba ya estaba en su lugar desde antes de saber que lo necesitaría.

—¿Por qué tienes eso? —dijo.

—Porque las cosas que se hacen sin registro desaparecen —dijo Leticia—. Y las cosas que desaparecen no pueden defenderse ni aprenderse ni repetirse.

—¿Y siempre supiste que podríamos necesitar defendernos?

—No lo sabía —dijo Leticia—. Pero sabía que los registros sirven para muchas cosas y que es imposible saber de antemano para cuáles van a servir.

Rodrigo respondió la carta del departamento de salud municipal con un documento de cuatro páginas que describía con precisión técnica qué hacían las brigadas, qué no hacían, qué protocolo seguían para las referencias médicas y cuáles eran los registros disponibles para verificación. La carta fue respondida tres semanas después con un acuse de recibo que no decía ni sí ni no, que en el lenguaje de la burocracia municipal significaba que el asunto había sido archivado.

Don Rutilio llegó al final de la brigada de salud del martes siguiente.

Llegó como llegaba siempre: tarde, sin anunciarse, con la expresión de quien no quiere que parezca que llegó a propósito aunque claramente llegó a propósito. Se sentó en la silla que Héctor le había dejado libre porque Héctor siempre le dejaba una silla libre aunque don Rutilio no la hubiera pedido, que era una forma de decirle sin decirle que siempre era esperado.

Sofía le midió la presión. Estaba bien para sus setenta y cuatro años.

—¿Y la glucosa? —dijo don Rutilio.

—¿Quiere que se la mida?

—Sí —dijo don Rutilio—. Desde que ese señor murió, me preocupé.

Sofía le midió la glucosa. Estaba normal.

—Está bien —dijo Sofía.

—¿Seguro?

—Seguro.

Don Rutilio asintió con el gesto de quien recibe información que esperaba recibir pero que de todas formas alivia cuando llega.

—¿Y tienen que volver a la clínica para algo? —le preguntó Sofía.

—No me gustan las clínicas —dijo don Rutilio.

—Lo sé —dijo Sofía—. Pero para algunas cosas son necesarias. Si encuentro algo que requiere atención médica, tengo que decírselo aunque no le guste.

—¿Y si no encuentra nada?

—Entonces no le digo que vaya a la clínica —dijo Sofía—. Solo le digo que vuelva aquí el siguiente martes.

Don Rutilio la miró.

—¿Así de fácil?

—Así de fácil —dijo Sofía.

—¿Y si el siguiente martes encuentran algo?

—Entonces hablamos de qué hacemos con eso —dijo Sofía—. Pero primero el siguiente martes. No antes.

Don Rutilio se levantó de la silla con los movimientos lentos de los setenta y cuatro años que no piden ayuda aunque la necesiten.

—Bien —dijo—. El siguiente martes.

Cuando se fue, Máximo le dijo a Sofía en voz baja:

—¿Qué hiciste ahí?

—Lo que mi mamá hacía con los pacientes difíciles —dijo Sofía—. Reducir la distancia entre donde están y adonde necesitan llegar. Si le dices a don Rutilio que necesita ir a la clínica, la distancia le parece enorme y no va. Si le dices que solo necesita volver el siguiente martes, la distancia es manejable.

—¿Y si en el siguiente martes hay algo que lo mande a la clínica de todas formas?

—Para entonces ya confía suficientemente para ir —dijo Sofía—. La confianza no se construye en una sesión. Se construye martes por martes. Cada martes que él viene y nosotros estamos, la distancia a la clínica se hace un poco más corta.

—¿Cuántos martes tarda eso?

—Depende de cuántos martes lleve sin confiar en ningún sistema de salud —dijo Sofía—. En el caso de don Rutilio, calculo que llevará su tiempo.

—¿Y tienes ese tiempo?

—Tengo los martes —dijo Sofía—. Que es lo que tengo.

Esa noche, Leticia escribió en el cuaderno algo que no era artículo ni crónica ni nota informativa. Era una observación personal que no estaba destinada a ninguna publicación específica pero que necesitaba estar escrita porque las cosas que no se escriben se deforman al recordarse y esta necesitaba ser recordada con exactitud:

Lo que Sofía está haciendo con don Rutilio no es medicina. Es lo que don Celestino describía como acompañamiento: no llevar a alguien adonde necesita ir, sino estar presente mientras esa persona encuentra el camino por sí misma. La diferencia no parece grande desde afuera. Desde adentro es la diferencia entre un proyecto que dura y uno que se agota cuando quien lo inició ya no tiene energía para sostenerlo solo.

Lo leyó. Lo dejó.

Era exacto. Y la exactitud, en este trabajo, importaba más que la elocuencia.

CAPÍTULO 11

La seguridad antes del miedo

La colonia y sus bordes. Máximo y Leticia tienen veintitrés años.

La advertencia llegó un martes por la noche, cuando tres miembros del grupo que hacían la sesión de alfabetización nocturna de la Escuela de la Vida salían del patio de la casa de Héctor hacia las nueve de la noche.

Cinco hombres. Ninguna violencia física esa noche. Solo posición: bloqueando el callejón con la naturalidad de quien sabe que no necesita hacer nada más que estar ahí para comunicar exactamente lo que quiere comunicar. El que habló fue el que estaba en el centro, veintitantos años, con la voz quieta de quien no necesita alzarla para ser escuchado.

—Aquí nadie hace nada sin avisarnos primero —dijo—. Para que lo sepan.

Los tres miembros del grupo dijeron que sí entendían. Luego se fueron por el callejón lateral que los hombres no habían bloqueado, que era el que

quedaba libre exactamente porque no necesitaban bloquearlo todo para que el mensaje llegara.

Llegaron a la casa de Héctor con la cara que tienen las personas después de ese tipo de encuentro: no exactamente asustadas, porque el miedo es una reacción que tarda un poco en instalarse del todo, sino en el estado previo al miedo, cuando el cuerpo ya sabe lo que pasó pero la mente todavía está procesando qué significa.

Héctor llamó a Máximo esa misma noche.

Al día siguiente, el grupo se reunió completo en el departamento de Bernardo. Era la primera reunión de crisis real que tenían, que era diferente a todas las reuniones anteriores de la misma manera en que un simulacro de incendio es diferente a un incendio: misma estructura, consecuencias completamente distintas.

Sofía llegó con la posición ya formada y sin disculpa.

—Nos retiramos temporalmente —dijo—. No vale la pena arriesgar a voluntarios que no son policías ni soldados.

—Si nos retiramos, el grupo que controla esa parte de la colonia sabe que funcionó la advertencia —dijo Rodrigo—. Y eso tiene consecuencias para lo que ocurra en otros lugares donde trabajamos.

—¿Y si no nos retiramos y alguien sale herido? —dijo Sofía—. ¿Eso no tiene consecuencias?

—Las tiene —dijo Rodrigo—. Por eso no estoy diciendo que nos quedemos. Estoy diciendo que retirarse también tiene consecuencias y que necesitamos evaluarlas antes de decidir.

—¿Qué propones evaluar? —dijo Sofía.

—Quiénes son exactamente —dijo Rodrigo—. Por qué les molesta lo que hacemos. Qué exactamente les molesta. Porque la respuesta a esas preguntas cambia la decisión.

—¿Cambia en qué sentido? —dijo Sofía.

—En que si lo que les molesta es que organizamos a la comunidad, la única solución es retirarse o seguir con riesgo —dijo Rodrigo—. Pero si lo que les molesta es algo más específico, puede haber una manera de continuar que no produzca ese nivel de conflicto.

—¿Y cómo sabes cuál es? —dijo Sofía.

Héctor, que había estado callado hasta ese momento, dijo:

—Yo conozco a dos de los que estaban ahí.

Todos lo miraron.

—¿De dónde? —dijo Máximo.

—Del colegio —dijo Héctor—. Estudiamos juntos hasta segundo de secundaria. Luego ellos dejaron de ir y yo seguí.

—¿Sabes por qué dejaron de ir?

—Porque sus familias los necesitaban trabajando —dijo Héctor—. La misma razón que dejaron de ir la mitad de los niños de mi generación en la colonia.

—¿Y por qué terminaron donde terminaron?

—Porque el trabajo disponible para quien dejó la secundaria en segundo año no es mucho —dijo Héctor—. Y porque el trabajo disponible que sí existe en la colonia para alguien en esa situación a veces implica trabajar para las personas que controlaban el territorio.

—¿Y eso los convierte en monstruos? —dijo Elena.

—No —dijo Héctor—. Los convierte en personas que tomaron el camino que encontraron porque el camino que habrían preferido no estaba disponible para ellos.

Leticia, que había estado escribiendo desde que empezó la reunión, levantó los ojos.

—Hay una pregunta que nadie está haciendo todavía —dijo.

—¿Cuál? —dijo Máximo.

—¿Por qué les molestamos? —dijo Leticia—. Si somos un grupo que enseña a leer y mide presión arterial, ¿qué amenaza representamos para personas que controlan el comercio de drogas en esa parte de la colonia?

Nadie respondió de inmediato.

—El tejido social —dijo Elena finalmente.

—Explícate —dijo Bernardo.

—El control que los grupos criminales ejercen en territorios como la colonia Emiliano Zapata no es principalmente físico —dijo Elena—. Es social. Funciona porque la gente está aislada, desorganizada, sin confianza mutua y sin espacios donde coordinar. Si la gente está organizada, confía entre sí y tiene espacios donde hablar, el control social del crimen se complica. No desaparece. Se complica.

—¿Y nosotros somos ese riesgo? —dijo Sofía.

—Somos el principio de ese riesgo —dijo Elena—. No lo suficientemente grandes todavía para ser un problema real. Pero suficientemente visibles para que alguien decidiera que valía la pena mandarnos una advertencia preventiva.

—¿Y eso es bueno o malo? —dijo Rodrigo.

—Depende de cómo respondemos —dijo Elena—. Si respondemos retirando, validamos la advertencia y enviamos el mensaje de que funciona. Si respondemos quedándonos, podemos convertirnos en un objetivo real.

—¿Y hay una tercera opción? —dijo Máximo.

—Sí —dijo Elena—. Quedarnos de manera que sea más costoso atacarnos que ignorarnos.

—¿Y cómo se hace eso?

—Haciéndonos más visibles, no menos —dijo Elena—. Si somos conocidos en la colonia, si tenemos relaciones reales con las familias, si doña Carmen y don Rutilio y Doña Amparo saben quiénes somos y qué hacemos, atacarnos tiene un costo social que atacar a desconocidos no tiene.

—¿Ese argumento te parece sólido? —le preguntó Bernardo a Elena.

—Me parece probable —dijo Elena—. No garantizado. Probable.

El grupo convocó a Rodrigo al profesor de criminología que conocía de un seminario de tercer año, y a un exfiscal que trabajaba ahora en una organización civil de derechos humanos. Las dos conversaciones, en días distintos, produjeron variaciones del mismo consejo: documentar todo, no exponerse innecesariamente, identificar a los funcionarios de la autoridad local que merecieran confianza, fortalecer las relaciones con la comunidad, y establecer protocolos de seguridad para los voluntarios que incluyeran rutas alternativas, horarios variables y un sistema de reporte de presencia que permitiera saber si alguien no había llegado a donde debería haber llegado.

Rodrigo diseñó esos protocolos con la meticulosidad que ponía en todo lo que involucraba procedimientos. Los presentó al grupo en una sesión que duró dos horas y que Leticia registró en detalle porque, como había aprendido a decir, era imposible saber de antemano para qué iban a servir los registros.

La golpiza a Santiago llegó cuatro semanas después.

Santiago estudiaba pedagogía, era amigo de Héctor desde la secundaria, y había empezado a ayudar con la Escuela de la Vida con la misma determinación tranquila que lo caracterizaba: sin anunciarse como voluntario, simplemente apareciendo y haciendo lo que había que hacer. Lo encontraron en el callejón frente a la casa de su tía, donde iba a dejar unos materiales para la sesión del día siguiente. Dos costillas rotas y un mensaje escrito en un papel que le dejaron en la mano: *ya les dijimos.*

El grupo se reunió esa noche, después de que Santiago fue al hospital y Héctor lo acompañó y volvió con la cara que tienen los que han acompañado a alguien al hospital por violencia y que procesaron lo que vieron en silencio durante el trayecto de regreso.

Máximo no llegó a esa reunión con respuestas. Llegó con preguntas, que era la única cosa que podía ofrecer honestamente en ese momento porque las respuestas que tenía todavía no estaban suficientemente formadas para ser dichas en voz alta.

—¿Cuánto riesgo es aceptable? —dijo—. Y antes de que alguien responda, necesito que la pregunta sea tomada en serio. No es retórica. Es genuina. ¿Cuánto riesgo es aceptable cuando el riesgo no lo asume quien decide sino quien ejecuta?

Silencio.

—¿Qué quieres decir con eso? —dijo Sofía.

—Que los que tomamos la decisión de quedarnos no fuimos los que pagaron el costo esa noche —dijo Máximo—. Santiago pagó el costo. Y Santiago tomó la decisión de quedarse, pero la tomó en el contexto de una decisión colectiva que el grupo tomó sin saber con certeza qué iba a costar.

—¿Y eso significa que la decisión estuvo mal? —dijo Rodrigo.

—No lo sé —dijo Máximo—. Sé que fue costosa. No sé si estuvo mal.

—¿Y qué hacemos ahora? —dijo Héctor.

—Votar —dijo Máximo—. Y antes de votar, que cada uno diga lo que piensa de manera real, no la versión que cree que el grupo quiere escuchar.

Sofía fue la primera en hablar.

—Me quiero ir —dijo—. No porque tenga miedo exactamente. Sino porque el riesgo que corremos no es proporcional a lo que podemos cambiar en este momento. Y esa desproporción me parece injustificable.

Rodrigo fue el segundo.

—Me quiero quedar —dijo—. Pero con un cambio de estrategia. Lo que está pasando tiene que documentarse y denunciarse. No en el periódico universitario. Ante las autoridades que correspondan, con la evidencia que tenemos, de manera que quede registro formal.

Camila fue la tercera.

—Me quiero quedar —dijo—. Pero necesito que los protocolos de seguridad sean obligatorios y no opcionales. Si alguien no los sigue, no puede participar. Sin excepción.

Elena fue la cuarta.

—Me quiero quedar —dijo—. Y creo que lo que le pasó a Santiago tiene que ser parte de la conversación pública sobre lo que significa intentar organizar comunidades en contextos de presencia criminal. No para dramatizarlo. Para documentar exactamente lo que implica.

Héctor fue el quinto.

—Me quiero quedar —dijo—. Y quiero que alguien hable con Santiago antes de que votemos, porque la persona que más derecho tiene a opinar sobre si seguimos o no es exactamente la persona que pagó el costo.

El grupo votó después de hablar con Santiago, que dijo desde la cama del hospital, con las costillas vendadas y la voz tranquila de quien ha tomado una decisión y no necesita convencer a nadie de que es la correcta:

—Sigan. Si me ven que me quedo, los que hicieron esto van a saber que no funcionó. Y si no funcionó esta vez, van a necesitar calcular si quieren intentarlo de nuevo sabiendo que tampoco va a funcionar.

El grupo votó continuar. Cuatro personas se retiraron esa noche, no de manera hostil sino con la honestidad de quien sabe que el riesgo que el grupo había decidido aceptar superaba el riesgo que ellos personalmente

podían aceptar, y que eso era una posición completamente válida aunque no fuera la misma que tomó el grupo.

Máximo las abrazó antes de que salieran. Individualmente, en el pasillo, sin audiencia.

Leticia lo vio desde la puerta.

Cuando todos se fueron, le preguntó:

—¿Por qué lo hiciste individualmente?

—Porque el gesto colectivo habría tenido algo de escena —dijo Máximo—. Y lo que necesitaban no era una escena. Era saber que su decisión era respetada aunque no fuera la nuestra.

—¿Y la respetas?

—Completamente —dijo Máximo—. El riesgo que el grupo decidió aceptar no es el riesgo que nadie tiene obligación de aceptar. Que se fueran no significa que se equivocaron. Significa que calcularon diferente.

Leticia lo anotó.

No como cita. Como principio.

Los siguientes martes el grupo siguió yendo a la colonia con los protocolos de Rodrigo. Rutas alternativas. Horarios variables. Sistema de reporte de presencia. Nada espectacular desde afuera. Desde adentro, la diferencia entre operar con miedo como principio organizador y operar con precaución como medida racional.

Lo que cambió no fue la frecuencia de las visitas ni el tipo de actividades. Lo que cambió fue quién sabía que iban y a qué hora: más gente en la colonia, más familias con número de alguno de ellos, más personas que saludaban cuando llegaban y que hubieran notado si de repente dejaran de llegar.

La visibilidad como protección. El tejido social como escudo. Exactamente lo que Elena había descrito, aunque en la práctica resultara ser un proceso más lento y más incierto que cualquier descripción teórica podría haber anticipado.

Doña Carmen, que nunca había comentado directamente sobre la presencia del grupo criminal en la parte de la colonia donde trabajaban, dijo una tarde mientras tomaban el café habitual después de la sesión de escucha de Elena:

—Ayer me preguntaron quiénes eran ustedes.

—¿Quién preguntó? —dijo Héctor.

—No importa quién —dijo Doña Carmen—. Importa lo que dije.

—¿Qué dijeron?

—Que eran estudiantes que venían a ayudar con salud y con leer —dijo Doña Carmen—. Y que si alguien les hacía algo, la colonia lo iba a saber.

Máximo la miró.

—¿Usted dijo eso?

—Yo dije lo que pensé que debía decirse —dijo Doña Carmen—. Y lo pensé porque ustedes llevan meses viniendo los martes y porque la gente de aquí ya sabe que cuando vienen los martes algo bueno pasa. Y lo que la gente sabe, lo defiende. No con armas. Con memoria.

—¿Y eso cambia algo? —dijo Máximo.

—No lo sé todavía —dijo Doña Carmen—. Pero sé que los que preguntaron lo escucharon. Y que escucharlo es diferente a no haberlo escuchado.

Esa noche, Leticia escribió la nota más corta del cuaderno del período: *La protección que el grupo no podía comprar ni negociar llegó de la colonia misma. Que es exactamente donde debía llegar.*

Y debajo: *No como favor. Como consecuencia de haber vuelto los martes.*

CAPÍTULO 12

El pacto de la universidad viva

Un departamento rentado en las afueras de la ciudad. Máximo y Leticia tienen veintitrés y veinticuatro años.

La crisis de seguridad del capítulo anterior había revelado algo que el grupo había preferido no nombrar mientras funcionaba: que todo lo que habían construido dependía de personas específicas para funcionar, y que si cualquiera de esas personas fallaba, se retiraba o era presionada más allá de lo que podía soportar, no había ninguna arquitectura institucional que absorbiera el golpe. Era un grupo de amigos haciendo trabajo serio sin la estructura que el trabajo serio requería para sobrevivir más allá de las energías personales de quienes lo hacían.

Bernardo fue quien lo dijo primero, con la brevedad que usaba cuando decía algo que sabía que nadie quería escuchar pero que necesitaba escucharse:

—Si mañana cualquiera de nosotros decide que ya no puede más, esto se cae. Y eso es inaceptable para un proyecto que se propone cambiar algo que lleva cien años siendo lo que es.

—¿Y cuál es la alternativa? —dijo Sofía.

—La alternativa es construir algo que no dependa de ninguno de nosotros para funcionar —dijo Bernardo—. Y para hacer eso necesitamos parar y pensar en la estructura antes de seguir construyendo contenido.

El retiro duró tres días.

No ocurrió en ningún lugar especial: un departamento rentado en las afueras de la ciudad, dos recámaras, sala que hacía también de comedor y de sala de reuniones, con la cocina disponible para quien quisiera preparar algo y con la regla establecida por Máximo desde el primer momento de que el teléfono estaba apagado excepto en las horas de la tarde que habían

destinado a comunicaciones urgentes, porque uno de los problemas del mundo que intentaban transformar era que nadie se daba tiempo para pensar con profundidad y ese tiempo no aparecía solo, había que crearlo deliberadamente.

Leticia llegó con su cuaderno y con una condición que estableció la primera noche, antes de que empezara cualquier discusión sustantiva:

—Necesito que sepan qué voy a hacer con lo que ocurra aquí.

—¿Qué vas a hacer? —dijo Bernardo.

—Registrar todo —dijo Leticia—. Como siempre.

—¿Y publicar?

—Depende de qué ocurra —dijo Leticia—. Si en este retiro llegamos a principios que merecen ser conocidos más allá de este grupo, los publico. Si llegamos a acuerdos internos que solo nos afectan a nosotros, los guardo.

—¿Y quién decide cuál es cuál?

—Yo —dijo Leticia.

—¿Sin consultar?

—Puedo consultar si hay duda —dijo Leticia—. Pero la decisión final es mía. Si lo que ocurre aquí puede publicarse solo con mi aprobación previa, dejé de ser periodista y me convertí en relacionista pública del movimiento. Y eso no le sirve a nadie, incluyendo al movimiento.

Bernardo la miró durante un momento.

—¿Y si publicas algo que nos daña?

—Si lo que publico es verdad y lo que ocurrió merece ser conocido, entonces el daño que produce es necesario —dijo Leticia—. Un movimiento que solo puede sobrevivir si se protege de la mirada honesta no es lo suficientemente sólido para transformar nada.

—¿Y si estás equivocada en ese juicio?

—Entonces estoy equivocada —dijo Leticia—. Y lo reconoceré cuando se demuestre. Pero no puedo operar desde la precaución de que podría estar equivocada. Nadie puede hacer periodismo así.

Rodrigo asintió.

—Eso me parece correcto —dijo.

—¿A todos? —dijo Máximo.

Nadie dijo que no.

El primer día del retiro fue el más difícil porque fue el día de los inventarios: cada miembro del grupo dijo con honestidad lo que pensaba que estaba funcionando y lo que no estaba funcionando, sin la diplomacia que tiende a instalarse en los grupos que se quieren y que a veces impide que los grupos que se quieren sean completamente honestos entre sí.

Sofía dijo que lo que funcionaba era el trabajo concreto: las brigadas, la Escuela de la Vida, las mediaciones de conflicto. Lo que no funcionaba era la comunicación interna, que dependía de mensajes en grupos de chat que no siempre todos leían y de conversaciones ad hoc que producían que algunos miembros del grupo supieran cosas que otros no sabían.

Rodrigo dijo que lo que funcionaba era la confianza mutua. Lo que no funcionaba era la ausencia de protocolos para tomar decisiones: algunas decisiones se tomaban en reuniones completas, otras en conversaciones entre dos o tres personas, y no había manera de saber cuándo una decisión requería quórum y cuándo no.

Camila dijo que lo que funcionaba era la calidad del trabajo. Lo que no funcionaba era el financiamiento: todo lo que hacían lo financiaban de su propio bolsillo y eso tenía un límite obvio que se estaba aproximando.

Elena dijo que lo que funcionaba era la diversidad de perspectivas. Lo que no funcionaba era que esa diversidad a veces producía decisiones contradictorias que nadie resolvía explícitamente y que quedaban flotando hasta que la situación las resolvía de manera que no necesariamente era la óptima.

Héctor dijo que lo que funcionaba era la presencia constante en la colonia. Lo que no funcionaba era que esa presencia dependía de que todos tuvieran el tiempo disponible, y que los horarios universitarios de siete personas no siempre coincidían de manera que permitiera la continuidad que la comunidad ya esperaba.

Bernardo dijo que lo que funcionaba era el método. Lo que no funcionaba era que el método estaba en las cabezas de las personas que lo habían desarrollado y que si cualquiera de ellas se fuera, el método se iría con ella.

Leticia no dijo lo que funcionaba y lo que no funcionaba desde adentro, porque su perspectiva era la de afuera. Lo que dijo fue:

—Desde afuera, lo que veo que funciona es que son creíbles. No tienen agenda política visible. No tienen financiamiento que los comprometa. Hacen lo que dicen que van a hacer. Esas tres cosas son más raras de lo que deberían ser y más valiosas de lo que el grupo parece estar dispuesto a reconocer. Lo que veo que no funciona es que la credibilidad que tienen no está sistematizada. Depende de comportamientos individuales que son consistentes ahora pero que no tienen garantías de seguir siéndolo si el grupo crece o si las presiones aumentan.

—¿Y cómo se sistematiza? —dijo Máximo.

—Con principios explícitos que todos pueden ver y a los que todos se pueden referir cuando haya duda —dijo Leticia—. No valores genéricos. Principios operativos. Qué se hace, qué no se hace, cómo se toman las decisiones, quién puede decidir qué.

El segundo día fue el día de los principios.

La discusión sobre cuáles debían ser duró ocho horas, con dos descansos para comer y uno para caminar, porque Máximo había aprendido de don Celestino que las conversaciones largas necesitan movimiento para no convertirse en pantanos donde las ideas se ahogan en el agotamiento.

Los primeros principios fueron fáciles de acordar porque eran los que ya practicaban aunque no los hubieran formulado: servicio antes que poder, presencia continua antes que intervención puntual, escucha antes que solución.

Los que tardaron más fueron los que tocaban intereses reales de personas reales en el grupo.

El principio de no uso político de los servicios nació cuando Bernardo reveló algo que había callado durante semanas.

—Recibí una propuesta —dijo.

—¿De quién? —dijo Rodrigo.

—De un partido de oposición al gobierno actual —dijo Bernardo—. Me ofrecieron financiamiento para el grupo a cambio de que apareciéramos en algunos actos de campaña en la colonia Emiliano Zapata. La propuesta no implicaba que dijéramos nada a favor del partido. Solo que estuviéramos.

—¿Y qué dijiste? —dijo Sofía.

—Que no —dijo Bernardo—. Pero lo dije solo. Sin consultarles.

—¿Por qué no consultaste? —dijo Máximo.

—Porque sabía la respuesta —dijo Bernardo—. Y porque quería ver si tenía el criterio correcto para tomarla solo o si necesitaba el grupo para confirmarlo.

—¿Y lo tenías?

—Creo que sí —dijo Bernardo—. Pero el problema no es si la decisión estuvo bien. El problema es que la tomé solo cuando debería haberla tomado el grupo. Porque si yo hubiera dicho que sí en lugar de que no, el grupo habría llegado a enterarse de las consecuencias sin haber tenido la oportunidad de participar en la decisión.

Esa conversación duró dos horas y produjo el principio más largo y más detallado del Pacto: cualquier propuesta de financiamiento externo, colaboración con actores políticos o aparición pública en contextos que pudieran ser interpretados como respaldo a algún partido o candidato debe ser discutida y votada por el grupo completo antes de ser aceptada o rechazada. La respuesta individual de cualquier miembro a ese tipo de propuestas es siempre provisional hasta que el grupo decida.

El principio de medición de resultados llegó por Camila, que dijo algo que todos sabían pero que nadie había dicho con esa claridad:

—Llevamos meses trabajando sin saber con precisión cuántas personas ayudamos ni si esa ayuda produjo cambios sostenibles. Tenemos registros de presencia y de actividades. No tenemos registros de impacto.

—¿Y cómo se mide el impacto? —dijo Elena.

—Depende de qué estamos intentando impactar —dijo Camila—. Que es la conversación que no hemos tenido todavía porque hemos estado demasiado ocupados haciendo para preguntar qué queremos que produzca lo que hacemos.

—¿Y qué queremos que produzca? —dijo Máximo.

La respuesta a esa pregunta tomó el resto del segundo día.

El principio de participación comunitaria activa llegó de Elena, que señaló algo que había notado durante semanas pero que no había encontrado el momento correcto para decir:

—Muchos de nuestros programas están haciendo cosas para la comunidad en lugar de con la comunidad. La brigada de salud llega y mide. La Escuela de la Vida llega y enseña. El grupo de mediación llega y facilita. En todos los casos, somos nosotros los que llegamos con el método y la comunidad recibe. Eso reproduce exactamente la lógica paternalista que criticamos en el Estado.

—¿Y cómo cambia eso? —dijo Héctor.

—Haciendo que la comunidad diseñe con nosotros en lugar de solo recibir de nosotros —dijo Elena—. Que doña Carmen ayude a decidir qué va en la agenda de las brigadas de salud. Que Doña Amparo contribuya al diseño de los materiales de la Escuela de la Vida. Que don Rutilio diga qué tipo de seguimiento quiere para su presión arterial.

—¿Y eso no produce ineficiencias? —dijo Bernardo.

—Produce un tipo de ineficiencia a corto plazo que compra sostenibilidad a largo plazo —dijo Elena—. El programa que la gente ayudó a diseñar no necesita que nosotros sigamos allí para funcionar, porque la gente que lo diseñó lo entiende desde adentro.

El caso de Marco Antonio Ríos llegó el tercer día, convocado por Máximo con la sola frase: *hay algo que necesitamos resolver antes de salir de aquí.*

Marco Antonio era estudiante de ciencias políticas, había llegado al grupo como participante de los círculos de diálogo y había empezado a hablar en la universidad sobre el trabajo en la colonia con el tono de quien narra algo que lideró. No mentía exactamente: había participado. Pero la manera en que lo describía borraba a los demás del relato y lo convertía a él en el centro de algo que no era el centro.

Máximo lo supo de segunda mano, luego lo verificó de primera. Habló con Marco Antonio en privado antes del retiro. Marco Antonio no negó pero tampoco reconoció completamente.

En el retiro, el grupo discutió el principio que el caso requería: el trabajo colectivo no puede ser usado como moneda de cambio personal. Quien lo use de esa manera debe reconocerlo o retirarse. La violación de ese principio no tiene consecuencia pública en primera instancia. Tiene

consecuencia interna: una conversación con el grupo completo donde la persona puede reconocer, corregir o elegir retirarse.

Convocaron a Marco Antonio el tercer día.

La conversación duró cuarenta minutos. Marco Antonio escuchó la evidencia que el grupo presentó. No negó con detalle. Tampoco reconoció con claridad. Dijo que su perspectiva sobre su participación en el proyecto era diferente a la del grupo.

Máximo le preguntó si estaba dispuesto a hacer pública dentro del grupo la diferencia entre su perspectiva y la del grupo, lo que implicaba reconocer ante los demás que había descrito el trabajo de una manera que no era completamente precisa.

Marco Antonio dijo que no.

—Entonces tienes que elegir —dijo Máximo—. Quedarte aceptando el principio o irte.

—¿Y si me voy? —dijo Marco Antonio.

—Te vas —dijo Máximo—. Sin drama, sin declaración pública, sin que el grupo diga nada de lo que ocurrió aquí a menos que tú lo hagas primero.

—¿Y si digo yo algo primero?

—Entonces el grupo responderá con la versión que tenemos registrada —dijo Leticia, desde su rincón—. Incluyendo la conversación de hoy.

Marco Antonio se fue.

Sin hostilidad visible. Con la expresión del que sabe que lo atraparon y que no puede reconocerlo porque reconocerlo implicaría un tipo de coherencia que en este momento no tiene disponible.

Máximo lo acompañó a la puerta. Le dijo algo en voz baja que Leticia no escuchó. Marco Antonio salió. Máximo cerró la puerta.

—¿Qué le dijiste? —preguntó Leticia.

—Que si cambia de opinión, puede volver y tener esa conversación —dijo Máximo—. Que la puerta no está cerrada permanentemente.

—¿Y crees que va a volver?

—No lo sé —dijo Máximo—. Pero prefiero que sepa que puede.

Leticia lo anotó como ejemplo de algo que no tenía todavía un nombre en el Pacto pero que después resultaría ser uno de sus principios más característicos: la disciplina con generosidad. No impunidad. No crueldad. Consecuencia con la puerta abierta.

El último elemento del Pacto llegó cuando Máximo respondió una pregunta de Héctor en el tercer día.

Héctor había preguntado: *¿Pero si somos tan diferentes, cómo vamos a sostener esto cuando las diferencias produzcan conflicto real?*

Máximo respondió sin preparación, con la naturalidad de las cosas que llevan mucho tiempo formándose y que cuando salen lo hacen ya completas:

—Un país no se salva cuando todos piensan igual. Se salva cuando, aun pensando distinto, todos deciden construirlo.

Leticia lo anotó. Le puso una estrella. Luego un círculo alrededor de la estrella.

—¿Puedo usar esa frase? —dijo.

—¿Para qué?

—Para el artículo sobre el retiro.

—¿Vas a escribir sobre el retiro?

—Sí.

—¿Todo?

—Lo que importa —dijo Leticia—. Que es menos que todo y más que nada.

Máximo la miró.

—¿Cómo sabes qué importa?

—Después de dos años registrando lo que hacen —dijo Leticia—, empiezo a saber cuándo algo cambia la dirección del proyecto y cuándo simplemente confirma la dirección que ya tenía. Lo que importa es lo primero. Lo segundo es contexto.

—¿Y esto es lo primero?

—Esto es —dijo Leticia—. El Pacto que acaban de formular es la primera vez que el movimiento tiene una forma que puede reproducirse sin que todos ustedes estén presentes. Eso es un cambio de dirección. Eso importa.

El retiro terminó al mediodía del tercer día. El grupo salió del departamento con el tipo de cansancio que produce el pensamiento sostenido, que es diferente al cansancio físico porque no se resuelve durmiendo sino que requiere tiempo de digestión antes de que el cuerpo lo suelte.

En la calle, antes de tomar caminos distintos, Bernardo se detuvo.

—¿Saben qué es lo más raro de esto? —dijo.

—¿Qué? —dijo Sofía.

—Que lo que acabamos de hacer es exactamente lo contrario de lo que cualquier asesor de comunicación política recomendaría —dijo Bernardo—. Exponer las debilidades del grupo, documentar un conflicto interno, publicarlo. Cualquier asesor diría que eso es un suicidio estratégico.

—¿Y? —dijo Rodrigo.

—Y creo que por eso va a funcionar —dijo Bernardo—. Porque la gente ya no cree en los grupos que no tienen debilidades. Sí creen en los que tienen debilidades y las nombran y las trabajan.

Leticia anotó eso también.

No con estrella. Con dos.

CAPÍTULO 13

La red de las ciudades invisibles

México entero. Máximo y Leticia tienen veinticinco y veintiséis años.

El primer viaje fuera de la ciudad fue a Oaxaca, no por razones simbólicas sino porque el profesor Aranda conocía a una maestra en Tlacolula que había leído las crónicas de Leticia en el periódico universitario y que mandó un correo diciendo que si el grupo quería ver cómo funcionaba la organización comunitaria en un contexto completamente diferente al urbano, ella podía abrirles puertas.

Leticia fue como reportera. Máximo fue como lo que todavía no sabía cómo llamarse exactamente, que era alguien que observa para aprender antes de construir. Los dos fueron en el mismo autobús de segunda clase que tardó seis horas y que pasó por paisajes que ninguno de los dos había visto antes con la atención específica que se le pone a las cosas cuando uno sabe que está por encontrar algo que va a cambiar lo que piensa.

Lo primero que Oaxaca les enseñó fue que el problema que habían pasado dos años aprendiendo a entender en la colonia Emiliano Zapata no era el mismo problema en otra parte. Tenía características comunes, sí: la desconfianza institucional, la organización espontánea que nadie había nombrado como tal, las personas con conocimiento práctico extraordinario al que ningún sistema formal tenía acceso. Pero la textura era diferente. Las causas específicas eran diferentes. Y lo que funcionaba en la colonia del oriente de la ciudad no funcionaba automáticamente en una comunidad zapoteca de dos mil personas que llevaba siglos gestionando sus conflictos con un sistema de autoridad comunitaria que no necesitaba que nadie llegara de la ciudad a decirle cómo organizarse.

Leticia lo escribió en su crónica de la manera más directa posible: *Llegamos a Oaxaca con la disposición de aprender y descubrimos que lo que teníamos que aprender era más difícil de lo que anticipábamos. No el contenido, que era accesible si uno preguntaba correctamente. Sino la postura: la de quienes llegan sabiendo que no saben, que es diferente a la de quienes llegan queriendo demostrar que saben cómo ayudar a los que no saben.*

En Tlacolula, la maestra Esperanza Ríos los llevó a una asamblea comunitaria que ocurría ese fin de semana para decidir el uso de un fondo de desarrollo municipal que el gobierno estatal había asignado. La asamblea duró cuatro horas. Hablaron cincuenta y siete personas. Algunas en español, algunas en zapoteco, algunas alternando entre los dos según qué concepto necesitaban expresar. El moderador era un hombre de cincuenta años que no interrumpió a nadie, que registró cada posición sin calificarla y que al final sistematizó los puntos de acuerdo y los puntos de

desacuerdo con una precisión que Rodrigo, que había ido también, describió después como la mejor facilitación que había visto en su vida.

—¿Dónde aprendió a facilitar así? —le preguntó Rodrigo al moderador al final de la asamblea.

—En asambleas —dijo el moderador—. Las primeras las hice muy mal. Luego fui aprendiendo qué funcionaba y qué no.

—¿Hay algo escrito sobre cómo hacerlo?

—No —dijo el moderador—. Si hubiera algo escrito, lo hubieran escrito personas de afuera que observaron. Y lo que observaron no es lo mismo que lo que se vive.

—¿Y cómo se transmite entonces?

—Participando —dijo el moderador—. Y equivocándose. Y volviendo a intentarlo.

Máximo anotó esa conversación y luego pasó el resto de la tarde en silencio, que era su modo de procesar algo que le había dado mucho que pensar.

Esa noche, en la posada donde se hospedaban, le dijo a Leticia:

—El modelo no puede exportarse como receta.

—¿Cuál modelo? —dijo Leticia.

—El nuestro —dijo Máximo—. Lo que hemos construido en la colonia Emiliano Zapata no puede trasplantarse a Tlacolula ni a ningún otro lugar como si fuera el mismo problema con las mismas soluciones.

—¿Y eso es un problema?

—Es una revelación —dijo Máximo—. Que cambia completamente cómo pienso en la expansión.

—¿Cómo lo cambias?

—Pensé que lo que teníamos que expandir era el método —dijo Máximo—. Pero el método específico depende del contexto y el contexto cambia en cada lugar. Lo que puede expandirse son los principios. Y los principios son mucho más abstractos que el método y por lo tanto mucho más difíciles de transmitir.

—¿Y cómo se transmiten?

—Con tiempo y con presencia —dijo Máximo—. Exactamente lo que tenemos menos disponible si queremos escalar.

—¿Y cuál es la alternativa?

—No lo sé todavía —dijo Máximo—. Pero sé que la alternativa no es exportar el modelo como si fuera una franquicia. Porque las franquicias reproducen la forma pero no siempre el espíritu. Y lo que funciona en la colonia Emiliano Zapata es el espíritu, no la forma.

Leticia lo miró.

—Eso es lo más importante que has dicho en dos días —dijo.

—¿Lo vas a publicar?

—Lo voy a pensar —dijo Leticia—. Algunas cosas son más útiles en el cuaderno que en el artículo. Depende de cuándo están listas.

Los viajes siguientes confirmaron la intuición de Oaxaca y añadieron capas que Oaxaca no había podido añadir porque Oaxaca era un contexto, y los contextos son insuficientes para producir principios generalizables sin los demás contextos que los complementan y los contradicen.

En Monterrey encontraron una ciudad industrial que producía riqueza a escala nacional y que al mismo tiempo tenía zonas donde el crimen organizado operaba con una naturalidad que la riqueza circundante no había podido desplazar porque la riqueza circundante y la violencia local funcionaban en sistemas paralelos que rara vez se cruzaban. Los empresarios medianos que Rodrigo y Bernardo entrevistaron hablaban de las cuotas de extorsión como gasto operativo rutinario, con el tono de quien ha metabolizado algo inaceptable hasta el punto de que ya no lo experimenta como inaceptable sino como parte del costo de hacer negocios en ese territorio.

—¿Y por qué no denuncian? —le preguntó Rodrigo a un empresario de cuarenta y cinco años que tenía tres sucursales en diferentes municipios del área metropolitana.

—Porque denunciar tarda meses y durante esos meses uno sigue expuesto —dijo el empresario—. Y porque la policía en la mejor de las hipótesis no puede hacer nada, y en la peor de las hipótesis comparte la información con quien la entregó. Así que uno calcula: ¿cuánto me cuesta la cuota? ¿Cuánto me cuesta denunciar? La cuota gana por eficiencia.

—¿Y si todos denunciaran al mismo tiempo?

El empresario lo miró.

—Nadie confía suficiente en los demás para coordinar eso —dijo—. Eso requiere el tipo de confianza que este sistema destruyó hace veinte años.

Bernardo anotó ese intercambio y lo puso en el análisis que preparaba para el grupo: la extorsión no es solamente un problema de seguridad. Es un problema de confianza horizontal entre actores que podrían enfrentarla colectivamente y no lo hacen porque no confían suficientemente entre sí para coordinar. La solución técnica existe y es relativamente simple. La solución social, que requiere construir la confianza que permite implementar la solución técnica, es lo que falta.

En Guerrero encontraron lo que Leticia describió en su crónica como el contexto más difícil y más honesto que habían visitado: comunidades que llevaban décadas atrapadas entre grupos criminales y un Estado que llegaba tarde, mal y a veces como parte del problema en lugar de como parte de la solución. Allí la organización comunitaria que el grupo había visto funcionar en la colonia Emiliano Zapata existía también, pero en

condiciones que hacían que su existencia fuera en sí misma un acto de valentía que ninguno de los ocho miembros del grupo podía calificar de fácil desde la distancia relativa de su ciudad de origen.

La crónica de Guerrero fue la más difícil que Leticia había escrito hasta entonces. No porque le faltara material sino porque el material requería un equilibrio que tardó en encontrar: nombrar la violencia sin convertirla en el único elemento de la historia, mostrar la capacidad de organización de las comunidades sin romantizarla, reconocer el valor de lo que las personas hacían allí sin convertirlas en héroes de película cuando lo que eran era gente ordinaria en circunstancias extraordinarias que intentaba vivir con dignidad.

Gabriela leyó el borrador.

—¿Sabes qué es lo mejor de esta crónica? —dijo.

—¿Qué?

—Que no te pones tú en el centro —dijo Gabriela—. Muchas crónicas sobre contextos difíciles terminan siendo sobre la experiencia del periodista que visitó ese contexto difícil. Esta es sobre las personas que viven en ese contexto. Esa diferencia es la que hace que el texto sea útil en lugar de ser un testimonio personal.

La crónica de Guerrero fue la primera que circuló más allá del periódico universitario y del periódico regional de Gabriela: un periodista nacional la republicó con crédito en su columna semanal, con una nota que decía que era el periodismo sobre México que México necesitaba y que rara vez producía.

Ese republicación trajo atención que el grupo no había buscado y que Bernardo evaluó con la frialdad de siempre: era oportunidad y riesgo al mismo tiempo. Oportunidad porque amplificaba lo que hacían. Riesgo porque la atención traía expectativas que el grupo todavía no estaba preparado para gestionar.

El resultado más concreto e inmediato fue que empezaron a llegar mensajes de personas en distintas partes del país que habían leído las crónicas de Leticia y que hacían variaciones de la misma pregunta: ¿cómo se conectan con lo que nosotros estamos intentando hacer aquí?

La primera reunión nacional fue en la ciudad de origen del grupo, convocada con tres semanas de anticipación, con representantes de catorce núcleos en once estados. Llegaron en camión, en coche, dos desde el norte en avión porque no había otra manera de llegar a tiempo. Se reunieron en el auditorio de la facultad de ciencias sociales que el profesor Aranda consiguió prestado para el fin de semana.

Leticia llegó con el cuaderno y con algo que no había tenido antes en ninguna reunión del grupo: la sensación de estar en el inicio de algo que ya era más grande que el grupo que lo había iniciado.

La reunión duró dos días.

Lo que se discutió no era un programa unificado ni una plataforma política ni un manifiesto. Era exactamente lo opuesto: cada núcleo presentó lo que estaba haciendo en su contexto, las dificultades específicas que había enfrentado, lo que había aprendido de esas dificultades, y la pregunta que le hacía al resto del grupo no para recibir una respuesta sino para verificar si otros habían encontrado algo útil en situaciones similares.

Máximo facilitó los dos días con la paciencia del moderador de Tlacolula que había guardado en la memoria como modelo: sin interrumpir, sin calificar, registrando cada posición y sistematizando los puntos de contacto y los puntos de diferencia al final de cada bloque.

Al final del segundo día, Leticia buscó a Máximo en el corredor del auditorio, entre grupos de personas que seguían conversando aunque la sesión oficial hubiera terminado.

—¿Cuándo este movimiento deja de ser tuyo? —dijo Leticia.

Máximo la miró.

—¿A qué te refieres?

—A que en la reunión de hoy había catorce núcleos —dijo Leticia—. Ninguno de ellos te necesita ya para saber qué hacer. Los principios del Pacto los entendieron. Los están adaptando a sus contextos solos. Algunas de las adaptaciones son mejores que las originales. El movimiento ya no eres tú.

—¿Y eso es bueno o malo?

—Es bueno —dijo Leticia—. Y es aterrador. Las dos cosas al mismo tiempo.

—¿Qué es lo que da miedo?

—Que se deformen los principios al multiplicarse —dijo Máximo—. Que en algún lugar alguien esté usando el nombre del movimiento para hacer exactamente lo que el movimiento se creó para no hacer.

—Eso ya está pasando —dijo Leticia.

Máximo la miró.

—¿Lo sabes?

—Lo sé porque lo investigo —dijo Leticia—. Hay dos núcleos en el norte que están aceptando apoyo de grupos empresariales con condiciones que el Pacto no permitiría. No lo sé todavía con el nivel de detalle que necesito para publicarlo. Pero lo estoy verificando.

—¿Por qué no me lo dijiste antes?

—Porque lo estaba verificando —dijo Leticia—. Los periodistas no informan hasta tener suficiente. Cuando tenga suficiente, te lo digo antes de publicarlo. Para que el movimiento pueda responder al mismo tiempo.

—¿Y si lo que encuentras daña al movimiento?

—Daña más no decirlo —dijo Leticia—. Un movimiento que puede corregirse públicamente cuando se equivoca es más fuerte que uno que se equivoca y lo esconde. El segundo tiene fecha de caducidad.

—¿Y el primero?

—El primero también tiene fecha de caducidad —dijo Leticia—. Todo la tiene. Pero la del primero depende de qué tan bien funcione lo que construye. La del segundo depende de cuándo alguien descubre lo que escondió.

Máximo asintió.

—¿Y los dos núcleos del norte?

—Cuando tenga suficiente —dijo Leticia—. Que ya falta poco.

En el camino de regreso al hotel donde se hospedaban esa noche, Máximo y Leticia caminaron en el mismo silencio productivo que habían aprendido a reconocer el uno en el otro desde la secundaria: el que no necesita llenarse con palabras porque las palabras van a llegar cuando estén listas.

La ciudad donde habían crecido era diferente vista desde el regreso de un viaje. No en sus calles ni en sus edificios sino en la escala que el viaje les había dado para verla: una ciudad entre muchas ciudades, cada una con sus problemas específicos y su gente específica y sus organizaciones específicas que hacían lo que podían con lo que tenían, en un país que era simultáneamente mucho más roto de lo que cualquier informe describía y mucho más resiliente de lo que cualquier discurso de desesperanza admitía.

—¿Sabes lo que me llevo de este mes? —dijo Máximo finalmente.

—¿Qué?

—Que las ciudades invisibles no son lugares sin gente capaz —dijo Máximo —. Son lugares con gente capaz que nunca tuvo el contexto para serlo. Y que el contexto no es un recurso. Es una condición. Y las condiciones no se regalan. Se construyen.

—¿Y nosotros estamos construyendo condiciones?

—Estamos aprendiendo a construirlas —dijo Máximo—. Que es el paso anterior.

—¿Y cuántos pasos anteriores quedan?

—No lo sé —dijo Máximo—. Pero cada viaje reduce uno.

Leticia lo anotó.

Luego miró el cuaderno lleno y el cuaderno siguiente que ya había sacado porque el primero iba a llenarse pronto.

Y pensó que si alguien le hubiera dicho cuando llegó tarde el primer día de secundaria y se sentó junto al muchacho del cuaderno con las páginas numeradas que seis años después estaría llenando su cuarto cuaderno registrando algo que todavía no tenía nombre completo pero que ya era real, no habría sabido qué responder.

Pero lo habría anotado de todas formas.

Porque eso era lo que hacía.

Y porque algunas cosas merecen ser registradas antes de que uno sepa completamente por qué.

CAPÍTULO 14

Los enemigos del futuro

México en presión. Máximo y Leticia tienen veintiséis y veintisiete años.

El artículo de Leticia sobre los dos núcleos del norte se publicó un martes por la mañana, con su nombre completo, con los nombres de las organizaciones empresariales que habían financiado a los dos grupos a cambio de condiciones que el Pacto de la Universidad Viva prohibía explícitamente, con los registros de las reuniones donde esas condiciones se habían acordado, y con las declaraciones de tres miembros de esos núcleos que habían aceptado hablar con la condición de que sus nombres no aparecieran.

El texto no era un ataque al movimiento. Era lo que Leticia había aprendido que era el periodismo más difícil de hacer y el más necesario: el que examina con la misma exigencia a los que uno desea que funcionen que a los que ya se sabe que no funcionan.

La reacción fue inmediata y partida exactamente por la mitad.

La mitad que apoyaba al movimiento lo atacó por haber publicado algo que debilitaba al grupo en un momento en que el grupo necesitaba fortaleza. La otra mitad, que buscaba cualquier razón para cuestionar la credibilidad del movimiento, usó el artículo como confirmación de que el movimiento era exactamente lo que siempre había dicho que era.

Leticia había anticipado las dos reacciones. Las había descrito en su cuaderno dos semanas antes de publicar, en una nota que decía: *La publicación de este artículo va a ser usada por dos grupos distintos para concluir dos cosas opuestas. Eso no es razón para no publicarlo. Es exactamente la razón para publicarlo con el máximo rigor posible: de manera que ninguno de los dos grupos pueda cuestionarlo sin cuestionarse a sí mismo.*

La reunión de crisis del grupo ocurrió esa misma tarde.

Máximo llegó sin haber hablado con Leticia desde la mañana, que era inusual. Leticia llegó con el cuaderno cerrado, que también era inusual. Los dos se miraron durante un momento antes de que empezara la reunión con la mirada de quien necesita verificar que el otro está bien antes de poder concentrarse en lo demás.

—¿Estás bien? —dijo Máximo.

—Sí —dijo Leticia—. ¿Tú?

—Sí.

—Entonces empezamos —dijo Leticia.

Sofía habló primero.

—Lo que publicaste era verdad —dijo—. Y estaba bien hecho. Y produjo exactamente el caos que cualquiera que pensara dos minutos podía predecir que iba a producir. ¿Qué hacemos ahora con ese caos?

—El caos ya existía —dijo Leticia—. Lo que hice fue hacerlo visible. Que es diferente a crearlo.

—¿Y eso cambia lo que tenemos que hacer con él? —dijo Sofía.

—No —admitió Leticia—. Pero cambia la responsabilidad. El caos que yo creé sería mi responsabilidad. El caos que yo hice visible es responsabilidad de quienes lo crearon.

—¿Y esa distinción le importa a alguien afuera de esta sala? —dijo Bernardo.

—A largo plazo, sí —dijo Leticia—. A corto plazo, probablemente no.

—¿Y qué hacemos a corto plazo?

Fue Rodrigo quien formuló la respuesta que resultaría ser la correcta:

—Nada —dijo.

Todos lo miraron.

—¿Nada? —dijo Sofía.

—Nada diferente de lo que hacemos siempre —dijo Rodrigo—. Seguir trabajando. No hacer declaraciones que alimenten el ciclo. No responder a los ataques de los que querían razones para atacar. Dejar que el trabajo hable.

—¿Y los dos núcleos del norte?

—Los dos núcleos del norte tienen que decidir si se ajustan al Pacto o si se desvinculan —dijo Rodrigo—. Esa conversación ya la inició Máximo. El resultado de esa conversación es lo que determina el siguiente paso.

—¿Ya la inició? —dijo Elena.

—Llamé a los dos coordinadores la semana pasada —dijo Máximo—. Antes de que el artículo se publicara.

—¿Y? —dijo Sofía.

—Uno dijo que iba a revisar el acuerdo de financiamiento —dijo Máximo—. El otro dijo que el Pacto era orientador, no obligatorio.

—¿Orientador? —dijo Rodrigo.

—Esas fueron sus palabras —dijo Máximo—. Lo que implica es que consideran que el Pacto es un conjunto de sugerencias, no de principios operativos.

—¿Y si ese es su entendimiento, son parte del movimiento?

—Esa es la pregunta que hay que responder —dijo Máximo—. Y no tengo una respuesta clara todavía.

Elena dijo:

—Tengo una. No son parte del movimiento si el movimiento tiene principios que no son negociables. Y si los principios son negociables, el movimiento no tiene principios. Tiene preferencias.

Nadie dijo nada durante un momento.

—Entonces no son parte del movimiento —dijo Héctor.

Los ataques de los que venían de afuera eran más complejos de manejar que los de adentro, porque los de adentro tenían forma específica y podían abordarse con acciones específicas, mientras que los de afuera tenían la característica de la desinformación organizada: llegaban desde muchas direcciones al mismo tiempo, con distintas formas, y el objetivo no era producir un argumento refutable sino un ruido sostenido que agotara la capacidad de respuesta del grupo y lo hiciera parecer constantemente a la defensiva.

La izquierda tradicional los acusó de ser funcionales al sistema porque no confrontaban directamente al poder económico. La derecha tradicional los acusó de encubrir un proyecto de izquierda con lenguaje conciliador. El gobierno en turno activó investigaciones sobre el financiamiento del movimiento a través de la dependencia que correspondía. Los grupos criminales que operaban en territorios donde el movimiento trabajaba incrementaron la presión sobre los voluntarios en tres colonias distintas en la misma semana, lo cual era demasiada coincidencia para ser coincidencia.

Fue en ese momento cuando llegaron los intentos de soborno. No como corrupción obvia sino como la versión más sofisticada de la misma cosa: ofertas razonables a personas razonables en momentos razonablemente elegidos para producir el máximo efecto de desgaste.

A Bernardo le llegó una propuesta de un fondo de inversión de impacto social que ofrecía financiamiento suficiente para profesionalizar completamente las operaciones del movimiento, con una sola condición que el representante del fondo describió como razonable: que el movimiento *moderara su discurso sobre las prácticas extractivas del sector privado* en las comunidades donde trabajaba.

Bernardo escuchó la propuesta completa. Luego dijo que necesitaba consultarlo con el grupo. El representante del fondo dijo que eso era comprensible. Bernardo salió de la reunión y llamó a Máximo.

—¿Cuánto dinero? —dijo Máximo.

—Suficiente para cinco años de operación sin preocupaciones —dijo Bernardo.

—¿Y la condición?

—Que moderemos lo que decimos sobre el sector privado extractivo.

Máximo estuvo en silencio durante tres segundos.

—No —dijo.

—Ya lo sé —dijo Bernardo—. Solo quería escucharlo de ti también.

—¿Por qué?

—Porque llevar cinco años de operación sin preocupaciones tiene un valor real que es difícil descartar solo —dijo Bernardo—. Es más fácil descartarlo cuando la decisión la toman dos personas que cuando la toma una sola.

—¿Y pudiste descartarlo solo?

—Sí —dijo Bernardo—. Pero me costó veinte minutos.

A Camila le llegó una oferta de la Secretaría de Infraestructura para una posición técnica de alto nivel, con salario federal, prestaciones completas y la posibilidad de implementar sus ideas sobre infraestructura comunitaria desde dentro del sistema. El funcionario que la contactó dijo que era un reconocimiento a su trabajo y que no tenía ninguna condición implícita.

Camila pasó una semana sin dormir bien.

Lo dijo en la reunión del grupo con la honestidad que el grupo había establecido como norma desde el retiro del Pacto.

—Estuve a punto de aceptar —dijo.

—¿Por qué no aceptaste? —dijo Sofía.

—Porque me pregunté qué le diría a Héctor —dijo Camila—. Y no encontré ninguna respuesta que me pareciera suficientemente honesta.

—¿Y eso fue suficiente razón?

—No sé si fue suficiente —dijo Camila—. Fue la razón que tuve.

Héctor la miró.

—La razón correcta no tiene que ser heroica —dijo—. Solo tiene que ser verdadera.

La noche más oscura de Máximo no fue pública ni dramática. Fue una noche de miércoles en el departamento que compartía con Rodrigo, con los papeles del movimiento sobre la mesa y el teléfono lleno de mensajes que había decidido no leer todavía porque leerlos iba a requerir respuestas que todavía no tenía.

Abrió la libreta.

Escribió durante veinte minutos.

Lo que escribió no era análisis ni estrategia. Era una pregunta que había estado evitando porque las respuestas posibles le parecían igualmente incómodas: *¿Estoy seguro de que no soy yo el problema? ¿Que el movimiento no es ya una forma de poder disfrazada de servicio? ¿Que no me estoy convirtiendo en lo que juré no ser?*

No había respuesta esa noche.

Llamó a Leticia.

—Son las once —dijo Leticia cuando contestó.

—Lo sé —dijo Máximo—. ¿Puedo preguntarte algo?

—Sí.

—¿Crees que me estoy convirtiendo en lo que no quiero ser?

Leticia tardó en responder. No porque no tuviera respuesta sino porque la respuesta requería ser exacta.

—No todavía —dijo finalmente—. Pero estás en el punto donde podría empezar a ocurrir si no lo nombras.

—¿Cuál es ese punto?

—Donde el proyecto empieza a importarte más que las personas que lo hacen posible —dijo Leticia—. Donde la visión del futuro empieza a pesar más que la realidad del presente. Donde empiezas a justificar cosas que antes no habrías justificado porque el objetivo lo justifica.

—¿Estoy en ese punto?

—Estás mirando hacia ese punto —dijo Leticia—. Que es diferente a estar en él. Y que te llamo la atención sobre eso es exactamente para lo que acordamos que yo estaba aquí.

—¿Y qué hago?

—Duerme —dijo Leticia—. Mañana empieza diferente que hoy. Siempre empieza diferente.

—¿Y si mañana tampoco tengo la respuesta?

—Entonces el día siguiente —dijo Leticia—. Las respuestas que importan no tienen urgencia. Tienen el tiempo que necesitan.

Máximo durmió.

Al día siguiente, en la reunión del grupo, fue Consuelo quien produjo el reencuadre que el momento necesitaba.

Consuelo había llegado a la reunión porque Máximo la había invitado, no como parte del grupo sino como alguien cuya perspectiva el grupo necesitaba en ese momento. Consuelo no era estratega ni analista. Era la mujer que había vuelto los martes durante doce años a la colonia Emiliano Zapata sin que nadie se lo pidiera y que había entendido algo sobre el trabajo comunitario que ningún libro de ciencias sociales había podido formular con la misma precisión.

Escuchó durante una hora. Luego dijo:

—Máximo, ningún proyecto vale la pena si destruye a las personas que lo construyen. Lo digo como tu mamá, no como parte del grupo. Yo te he visto perder lo que las personas necesitan para seguir siendo personas: el tiempo de no hacer nada, el tiempo de equivocarte en cosas sin consecuencias, el tiempo de ser joven mientras todavía eres joven.

—Lo que estamos haciendo no puede esperar —dijo Máximo.

—Lo que está enfermo en México tardó cien años en enfermarse —dijo Consuelo—. No se va a curar si tú descansas un sábado.

Leticia, que estaba escuchando desde su lugar, miró a Máximo con la expresión de quien acaba de escuchar exactamente lo que necesitaba escucharse dicho por la persona correcta.

Al terminar la reunión, en el pasillo, Máximo se la encontró de frente.

—¿Cuánto de eso ya lo sabías? —dijo Máximo.

—Todo —dijo Leticia—. Pero hay cosas que tienen que decirlas ciertas personas para que lleguen de la manera que deben llegar. Y esa tenía que decírtela tu madre.

—¿Por qué no me lo dijiste tú?

—Te lo dije —dijo Leticia—. Anoche, cuando llamaste.

—Pero no de esa manera.

—No de esa manera —admitió Leticia—. Porque yo puedo decirte qué estás haciendo. Tu madre puede decirte qué te está costando. Las dos cosas son necesarias pero no son lo mismo.

La respuesta al momento de crisis llegó, como había predicho Rodrigo, del trabajo mismo.

Doña Amparo dio una entrevista a una radio local sobre la Escuela de la Vida. Don Rutilio firmó una carta que circuló en redes, escrita con la letra todavía un poco incierta de quien lleva dos años aprendiendo a escribir y que decía: *Estos muchachos no prometen. Vienen. Y cuando vienen pasa algo. Eso no lo había visto antes en esta colonia.* Santiago, el voluntario que había sido golpeado, apareció en un video que Héctor grabó con el teléfono donde decía, con las costillas ya sanas y la voz tranquila: *Volvería a hacerlo. No porque no me diera miedo. Sino porque lo que pasa aquí cuando venimos vale más que el miedo.*

Las tres voces, desorganizadas e imperfectas y completamente reales, produjeron más credibilidad que cualquier estrategia de comunicación que el grupo podría haber diseñado. No porque fueran emotivas, que también lo eran. Sino porque venían de personas que tenían todo el derecho de no decirlas y que las decían de todas formas porque eran verdad.

Leticia las registró. Las publicó con los nombres completos y con el contexto necesario para que cualquier lector entendiera quiénes eran estas personas y por qué sus palabras importaban más que las de cualquier analista político.

Una noche, después de que el ciclo de ataques empezó a perder fuerza por falta de material nuevo que atacar, Leticia le dijo a Máximo algo que él no le pidió que dijera pero que necesitaba escuchar:

—¿Sabes qué es lo que más me sorprende de todo esto?

—¿Qué?

—Que no cambió lo fundamental —dijo Leticia—. Todo lo que vino a presionar, a corromper, a desgastar. Y lo fundamental siguió siendo lo mismo.

—¿Cuál es lo fundamental?

—Que vienen los martes —dijo Leticia—. Que cuando dicen que van a hacer algo, lo hacen. Que cuando algo sale mal, lo reconocen. Que la gente de la colonia lo sabe y lo dice cuando alguien pregunta. —Hizo una pausa—. Todo lo demás es ruido. Lo fundamental es eso. Y lo fundamental sobrevivió.

—Por ahora —dijo Máximo.

—Por ahora —dijo Leticia—. Que es lo único de lo que cualquiera puede estar seguro en cualquier momento.

Máximo anotó eso.

No en la libreta de siempre. En una nueva, que había empezado esa semana porque la anterior se había llenado y porque los cuadernos llenos, había aprendido de Leticia, son la mejor evidencia de que algo ocurrió.

CAPÍTULO 15

La tormenta antes del movimiento

México en crisis. Máximo y Leticia tienen veintinueve y treinta años.

El país entró en crisis de la manera en que entran las crisis cuando nadie las llama por su nombre hasta que ya son demasiado grandes para ignorarse: gradualmente y luego de repente, como dijo alguien sobre la quiebra, aunque la quiebra y la crisis política de un país tienen en común que el gradual dura años y el de repente parece que dura días pero en realidad es la acumulación de todos los años anteriores comprimiéndose en una semana.

La economía contrajo. No de manera catastrófica sino de la manera más dolorosa posible para las familias como la de Ernesto Benavente, que ya operaban con el margen mínimo que hace que cualquier contracción se sienta inmediatamente en la mesa: el aguinaldo que no llegó completo ese año tampoco, la deuda que se refinanció a una tasa que la familia no terminaba de entender completamente pero que Bernardo le explicó a Máximo que era exactamente el tipo de producto financiero que los bancos ofrecen cuando saben que el cliente no tiene otra opción.

El crimen aumentó en seis de los once estados donde el movimiento tenía núcleos. No de manera generalizada sino con la precisión específica del crimen organizado que detecta que la atención institucional está ocupada en otra parte y que por lo tanto la ventana de oportunidad para expandir territorio es ahora.

El escándalo institucional involucró a figuras de tres partidos distintos y produjo el efecto que los escándalos que involucran a muchos bandos al mismo tiempo siempre producen: no la indignación unificada que podría haber producido un cambio real, sino la indignación fragmentada de cada bando señalando al otro, lo cual es exactamente el tipo de indignación que no va a ningún lado porque está más interesada en señalar que en resolver.

Y en ese contexto, el movimiento se convirtió en tema de conversación nacional.

No porque buscara serlo. Sino porque cuando el sistema político convencional produce escándalo generalizado, la gente empieza a buscar referencias de algo diferente, y el movimiento era diferente de maneras lo suficientemente concretas para ser visible: tenía registros publicados de todo lo que hacía, tenía un Pacto que era accesible para cualquiera que lo buscara, tenía una periodista que lo cubría con la misma exigencia con que hubiera cubierto cualquier otra cosa, y tenía la historia de Doña Amparo y de don Rutilio y de Santiago, que eran exactamente el tipo de historias que la gente en crisis busca porque son historias de cosas que funcionaron en lugar de cosas que fallaron.

La visibilidad trajo consecuencias que el movimiento no había buscado y que Bernardo catalogó en una reunión de evaluación con la frialdad de siempre: oportunidades y riesgos exactamente proporcionales, de manera que no había manera de aprovechar las primeras sin aumentar los segundos.

Las oportunidades eran obvias: más personas queriendo sumarse, más recursos disponibles de fuentes que antes no habían preguntado, más puertas institucionales que se abrían porque los que las abrían necesitaban mostrar que hacían algo con la indignación pública.

Los riesgos eran menos obvios pero más peligrosos: las personas que querían sumarse no eran todas las que el movimiento necesitaba, los recursos de fuentes nuevas venían con condiciones que a veces no se decían en la primera conversación, y las puertas institucionales que se abrían tendían a cerrarse cuando la indignación pública pasaba, que era más rápido de lo que cualquier cambio real requería para producirse.

Leticia publicó esa evaluación de Bernardo con su permiso y con su nombre completo, porque el permiso y el nombre completo eran las dos condiciones que distinguían el periodismo del rumor. La publicación no fue popular entre los que querían que el movimiento aprovechara el momento sin pensar demasiado en los costos.

—¿Sabes cuántos mensajes recibí diciendo que eso que publiqué daña al movimiento? —le dijo Leticia a Máximo esa tarde.

—¿Cuántos?

—Suficientes para saber que nombré algo que la gente prefería no nombrar —dijo Leticia—. Que es exactamente la razón por la que había que nombrarlo.

—¿Y te preocupa el daño?

—Me preocuparía más no haberlo publicado —dijo Leticia—. Un movimiento que sobrevive solo cuando nadie lo cuestiona no es un movimiento. Es una cámara de eco con buenas intenciones.

La investigación sobre los intentos de infiltración tardó tres semanas en completarse. Leticia la hizo sola, con la metodología que había aprendido de Gabriela: verificar cada dato contra dos fuentes independientes antes de escribirlo, verificar cada cita contra la grabación antes de publicarla, verificar cada inferencia contra la evidencia disponible antes de presentarla como conclusión.

Lo que encontró no era dramático en el sentido de la conspiración cinematográfica. Era dramático en el sentido más real y más difícil de narrar: un grupo de actores con intereses distintos que habían llegado independientemente a la misma conclusión de que el movimiento representaba un problema para sus operaciones habituales, y que habían empezado a actuar sobre esa conclusión de maneras distintas pero convergentes.

El artículo tenía ocho mil palabras y cuatro semanas de trabajo. Leticia lo envió a Gabriela antes de publicarlo.

Gabriela tardó dos días en leerlo completo.

—¿Cuándo lo publicas? —dijo cuando llamó.

—¿Está bien?

—Está más que bien —dijo Gabriela—. Está hecho con la exigencia que el tema requiere. ¿Cuándo lo publicas?

—Pensaba esperar una semana —dijo Leticia—. Para ver si alguno de los actores que menciono quiere responder antes de que salga.

—¿Les avisaste?

—Les envié el texto relevante a cada uno con veinticuatro horas de anticipación —dijo Leticia—. Cuatro respondieron. Dos con negaciones que no aportan evidencia que contradiga lo que encontré. Dos con amenazas veladas de consecuencias legales.

—¿Y las amenazas?

—Las incluyo en el artículo —dijo Leticia—. Con los nombres de quienes las hicieron. Porque las amenazas a un periodista que está verificando información son en sí mismas información sobre el carácter de quien las hace.

—¿Y el periódico puede publicar algo así?

—Le pregunté al editor antes de empezar —dijo Leticia—. Dijo que sí. Tenemos el respaldo legal que el texto necesita.

—¿Y si hay consecuencias para ti?

Leticia tardó un momento en responder.

—Eso ya lo calculé —dijo—. El costo de publicarlo es conocido y aceptable. El costo de no publicarlo también lo calculé. Y es mayor.

—¿Mayor cómo?

—Mayor porque si no publico esto, lo que encontré existe pero no puede usarse para que las personas que lo necesitan tomen decisiones informadas —dijo Leticia—. Y ese costo no es solo mío. Es de la gente que toma decisiones sin la información que yo tengo y que no voy a darles.

Gabriela estuvo en silencio durante un momento.

—Publícalo —dijo.

El artículo salió el martes de la semana siguiente. Las consecuencias fueron exactamente lo que Leticia había calculado: ruido inmediato, dos notas de respuesta de actores mencionados que no aportaban nueva evidencia, y el silencio específico de quienes preferían no responder porque responder implica amplificar.

La reunión del grupo esa semana fue distinta a todas las anteriores no porque el tema fuera diferente sino porque el tono era diferente: había en todos una seriedad que no venía del miedo sino del reconocimiento de que lo que estaban haciendo había cruzado un umbral que no podía descruzarse.

—¿Qué viene ahora? —preguntó Héctor.

Era la pregunta más simple del grupo y también la más difícil de responder porque la respuesta dependía de decisiones que todavía no habían tomado y que la tormenta estaba haciendo urgente tomar.

Bernardo presentó el análisis que había preparado: el movimiento tenía suficiente credibilidad acumulada para sobrevivir la crisis del sistema político si no cometía errores que traicionaran esa credibilidad. Pero sobrevivir no era lo mismo que aprovechar. Para aprovechar, el movimiento necesitaba decidir qué tipo de actor quería ser en la conversación pública que la crisis estaba abriendo.

—¿Y cuáles son las opciones? —dijo Sofía.

—Tres —dijo Bernardo—. La primera: seguir haciendo exactamente lo que hacemos, sin entrar a la conversación política directa, y dejar que el trabajo hable por sí mismo. La segunda: entrar a la conversación política directa como voz crítica, sin candidaturas ni alianzas, con la agenda del movimiento como referencia. La tercera: convertir el movimiento en fuerza política formal y participar en el siguiente ciclo electoral.

—¿Y cuál recomiendas?

—No tengo suficiente información para recomendar con certeza —dijo Bernardo—. Pero tengo suficiente para decir qué pierde el movimiento con cada opción.

—¿Qué pierde con la primera?

—La oportunidad de que lo que ha construido se traduzca en cambios institucionales antes de que la crisis pase —dijo Bernardo—. Las crisis crean ventanas. Las ventanas se cierran.

—¿Y con la segunda?

—Credibilidad con algunos de los que hoy los apoyan, porque entrar a la conversación política directa siempre produce la sospecha de que hay agenda electoral detrás aunque no la haya —dijo Bernardo—. Y energía, porque responder a la conversación pública en tiempo real consume recursos que ahora van al trabajo.

—¿Y con la tercera?

—La identidad —dijo Bernardo—. Un movimiento que se convierte en partido político deja de ser lo que era. Las reglas del juego electoral son distintas a las reglas del trabajo comunitario. Y las personas que son excelentes en el segundo no necesariamente son competentes en el primero.

El grupo discutió durante tres horas. Sin conclusión definitiva, que era lo apropiado para una decisión de esa magnitud que no tenía que tomarse esa semana aunque la crisis hiciera que pareciera que sí.

Leticia escuchó todo sin intervenir durante la mayor parte de la discusión. Al final dijo:

—Hay algo que ninguno de los tres ha dicho todavía.

—¿Qué? —dijo Máximo.

—Que la decisión no tiene que ser permanente ni tiene que ser la misma para todo el movimiento —dijo Leticia—. El núcleo original puede elegir una opción. Los núcleos territoriales pueden elegir sus propias opciones según sus contextos. El Pacto no impone uniformidad. Impone principios.

—¿Y si los núcleos eligen opciones que entran en contradicción? —dijo Rodrigo.

—Entonces el movimiento es plural —dijo Leticia—. Lo cual es exactamente lo que siempre dijo que era.

La crónica que Leticia escribió sobre ese período, que publicó tres meses después cuando la tormenta había pasado lo suficiente para poder verla en perspectiva, se tituló *Las raíces que nadie sembró*. Hablaba de las semillas que el movimiento había sembrado sin saber exactamente dónde iban a crecer, y de la sorpresa de descubrir que algunas habían germinado en lugares donde nadie había ido a revisar.

Gabriela la leyó antes de publicarla.

—¿Por qué ese título? —dijo.

—Porque nadie las sembró conscientemente —dijo Leticia—. Sembraron presencia. Sembraron continuidad. Sembraron el hábito de volver. Y las raíces crecieron solas porque las raíces hacen eso cuando el suelo está preparado.

—¿Y el suelo estaba preparado?

—El suelo estaba harto —dijo Leticia—. Que no es lo mismo que preparado pero que en México a veces produce los mismos efectos.

Gabriela sonrió. Era la sonrisa que ponía cuando algo era preciso y también verdadero, que no siempre eran la misma cosa.

—¿Sabes qué es lo que más me gusta de esta crónica? —dijo Gabriela.

—¿Qué?

—Que podrías no haberla escrito —dijo Gabriela—. Podrías haber decidido que estás demasiado cerca para escribirla con la distancia que requiere. Y la escribiste de todas formas con una distancia que no venía de no estar cerca sino de haber aprendido a estar cerca sin perder la perspectiva. Eso es lo más difícil del periodismo y lo que más tarda en aprenderse.

—¿Y crees que lo aprendí?

—Creo que esta crónica lo demuestra —dijo Gabriela—. Lo que no sé es si lo vas a poder sostener cuando las cosas se pongan más difíciles de lo que están ahora.

—¿Y tú puedes sostenerlo?

—Treinta y ocho años de intentarlo —dijo Gabriela—. Algunos días sí. Algunos días no. Lo que cuento es que en los días que no puedo, reconozco que no puedo y no publico hasta poder.

—¿Y eso es suficiente?

—Es lo que hay —dijo Gabriela—. Que en este oficio es lo más que puede pedirse.

La tormenta pasó. No completamente, porque las tormentas que produce la crisis sistémica nunca pasan completamente sino que cambian de forma. Pero pasó lo suficiente para que el movimiento pudiera evaluar lo que había sobrevivido y lo que no.

Lo que había sobrevivido era más de lo que cualquiera hubiera calculado al inicio. Los núcleos territoriales habían resistido en su gran mayoría, con pérdidas en algunos y con fortalecimiento en otros, porque la tormenta había funcionado como selección natural: los que tenían raíces más profundas en sus comunidades resistieron, los que dependían más de la estructura central que de sus propias comunidades locales tuvieron más dificultades.

Lo que no había sobrevivido eran algunas certezas sobre la velocidad a la que el cambio era posible. La tormenta había demostrado que las instituciones que el movimiento necesitaba transformar eran más resistentes de lo que el optimismo de los primeros años había calculado, y que la resistencia institucional no era solamente la resistencia de los malos contra los buenos sino también la resistencia del sistema completo contra cualquier cambio que amenazara el equilibrio que lo sostenía.

Esa lección, la de la resistencia sistémica, era la más difícil de integrar porque requería ajustar las expectativas sin perder la motivación. Que era, como Máximo le dijo a Leticia una tarde después de que la tormenta había pasado suficiente:

—Lo más difícil no es seguir cuando algo sale mal. Es seguir cuando algo sale bien pero no tan bien como uno necesitaba que saliera para que valer la pena sea todavía evidente.

—¿Y todavía vale la pena? —dijo Leticia.

—Sí —dijo Máximo.

—¿Cómo lo sabes?

—Porque don Rutilio me saludó ayer en la calle —dijo Máximo—. Y me preguntó por el martes de la siguiente semana. Y su pregunta me importó más que cualquier titular de los últimos tres meses.

Leticia lo miró durante un momento.

—Eso también lo voy a anotar —dijo.

—Ya sé —dijo Máximo—. Por eso te lo dije.

CAPÍTULO 16

La primera marcha hacia adelante

México entero. Máximo y Leticia tienen treinta años.

La Jornada Nacional de Servicio no fue una idea de Máximo.

Eso era importante. Máximo lo subrayó en la reunión donde se propuso, con la insistencia de quien sabe que el origen de las ideas dentro de un movimiento importa tanto como las ideas mismas: no fue una idea de Máximo.

Fue una idea de la coordinadora del núcleo de Puebla, que se llamaba Patricia Sandoval y que llevaba tres años haciendo trabajo comunitario en colonias periféricas de la ciudad sin que nadie fuera de su estado le hubiera pedido que lo hiciera ni le hubiera explicado cómo. Patricia llegó a la reunión trimestral de coordinadores con una pregunta que nadie había hecho antes con esa forma específica:

—¿Qué pasaría si todos los núcleos del país hicieran lo que hacen el mismo día?

Nadie respondió de inmediato.

—¿Para qué? —dijo Bernardo, que era siempre el que preguntaba para qué.

—Para que se vea —dijo Patricia—. No como noticia. Como hecho. Que en doscientas colonias de treinta y dos estados, el mismo día, personas que no se conocen entre sí hicieron exactamente lo mismo porque decidieron que valía la pena hacerlo.

—¿Y eso cambia algo? —dijo Bernardo.

—Cambia lo que la gente cree que es posible —dijo Patricia—. Que es la condición previa de cualquier cambio real.

Máximo escuchó eso y lo anotó. Leticia también.

La decisión de hacer la Jornada tomó tres reuniones y cinco semanas de discusión interna, que era más tiempo del que la mayoría de los miembros del grupo habría querido pero menos del que el tamaño de la decisión requería para que todos los núcleos entendieran exactamente qué se estaba proponiendo, por qué, y qué implicaba para cada uno de ellos en sus contextos específicos.

Lo que se acordó no era espectacular en ningún sentido convencional del término. No había una marcha con pancartas ni un mitin con discursos ni una concentración frente a ningún edificio de gobierno. Lo que había era trabajo: brigadas de alfabetización en doscientas colonias, brigadas de salud preventiva en ciento ochenta, recuperación de espacios públicos en ciento cuarenta, capacitación laboral en cien, mediación comunitaria en ochenta, reforestación en sesenta. Todo el mismo día. Sin presupuesto gubernamental. Sin propaganda de partido. Sin un solo discurso que pidiera votos para nadie.

Leticia fue la primera en nombrar lo que eso significaba desde afuera.

—¿Saben cómo va a cubrir esto la prensa? —dijo, en la reunión donde se aprobó la propuesta de Patricia.

—¿Cómo? —dijo Sofía.

—Con confusión —dijo Leticia—. No van a saber cómo categorizarlo. No es una protesta. No es una campaña electoral. No es una organización de caridad. No es un movimiento político tradicional. Los medios que traten de cubrirlo van a tener que inventar el vocabulario mientras lo hacen. Y la mayoría va a elegir el vocabulario que ya conocen aunque no corresponda exactamente.

—¿Y eso es un problema? —dijo Máximo.

—Es una oportunidad —dijo Leticia—. El vocabulario que los medios usan para describir algo determina cómo el público lo entiende. Si los medios no tienen vocabulario adecuado, algunos van a crear uno. Y si crean el correcto, ese vocabulario puede convertirse en la manera en que el país empieza a entender este tipo de trabajo.

—¿Y si crean el incorrecto?

—Entonces nosotros tenemos que crear el correcto —dijo Leticia—. Que es exactamente para lo que está el periodismo que sé hacer.

La cobertura fue como Leticia predijo: confusa, variada, inconsistente. Algunos medios la ignoraron. Otros la cubrieron con el vocabulario del voluntariado tradicional, que era incorrecto porque el trabajo del movimiento no era voluntariado sino organización comunitaria, que tiene una lógica completamente diferente. Dos periodistas jóvenes de medios digitales distintos hicieron el mejor periodismo de sus carreras intentando describir qué estaba ocurriendo exactamente.

Leticia cubrió la jornada desde afuera del movimiento, con credencial de prensa y la distancia profesional que eso requería. Era la primera vez que cubría algo del movimiento completamente desde afuera.

Máximo lo notó la mañana de la Jornada, cuando se encontraron en la parada del camión a las seis de la mañana y Leticia llevaba la credencial de prensa colgada al cuello en lugar del cuaderno habitual en la mano.

—¿Te sientes rara? —dijo Máximo.

—Sí —dijo Leticia.

—¿Por qué lo haces entonces?

—Porque el periodismo que importa requiere esa rareza —dijo Leticia—. Y porque si solo puedo escribir sobre el movimiento desde adentro, soy cronista. Si puedo escribir desde afuera también, soy periodista.

—¿Qué diferencia hace?

—Que el periodista puede publicar lo que el cronista no puede ver —dijo Leticia—. Y lo que no se puede ver desde adentro es exactamente lo que el lector de afuera necesita entender.

—¿Y hoy vas a ver algo que yo no voy a ver?

—Voy a ver cómo funciona esto desde donde está la gente que todavía no sabe que existe —dijo Leticia—. Que es la perspectiva más útil para saber si lo que construyeron tiene posibilidades de crecer más allá de los que ya lo conocen.

Se separaron en esa parada. Leticia tomó el camión hacia el sur. Máximo tomó el metro hacia el oriente.

El recorrido de Máximo ese día fue el hilo narrativo que la novela necesitaba para mostrar sin resumir: de una colonia de la Ciudad de México donde Doña Amparo leía en voz alta fragmentos del libro que había elegido para la sesión de esa mañana, a una escuela de Guerrero donde doce niños y cuatro adultos hacían la brigada de regularización con materiales que nadie les había mandado de ninguna oficina sino que habían conseguido entre vecinos, a un mercado de Monterrey donde un grupo de mujeres distribuía la información de salud que Sofía había sistematizado en un folleto de dos páginas diseñado para ser entendido sin que nadie lo explicara, a una plaza recuperada de Oaxaca donde cuatro jóvenes pintaban el mural que la asamblea comunitaria había diseñado colectivamente en tres reuniones previas.

En cada lugar, lo mismo y diferente. Lo mismo porque los principios eran los mismos. Diferente porque los contextos eran distintos y los principios se adaptaban a los contextos en lugar de imponerse sobre ellos.

La logística del día no fue perfecta.

En tres estados hubo incidentes menores con grupos locales que interpretaron el movimiento como competencia o amenaza. En una ciudad, un grupo político intentó infiltrar voluntarios con playeras de partido bajo

los uniformes del movimiento: fueron identificados y retirados por los propios voluntarios del núcleo, sin necesidad de que Máximo ni nadie del grupo original interviniera. En dos colonias la coordinación falló y los materiales no llegaron a tiempo. Esos fracasos fueron reportados internamente con la misma transparencia que los éxitos, porque esa cultura de honestidad sobre los errores era uno de los principios fundacionales del Pacto y aplicaba también cuando los errores ocurrían en el día más visible del movimiento hasta la fecha.

Leticia los publicó todos.

No con dramatismo ni con satisfacción. Con la misma neutralidad informativa que usaba para todo: esto pasó, aquí está el contexto, esto es lo que dice el movimiento sobre ello.

El artículo que Leticia publicó esa noche tenía un título que Gabriela aprobó antes de que se publicara con la brevedad de siempre: *Bien.* El título era: *Lo que ocurrió hoy en doscientas colonias de México no tiene nombre todavía. Pero ocurrió.*

Y el párrafo final decía: *La Jornada Nacional de Servicio no fue una demostración de que el movimiento es grande. Fue una demostración de que lo que el movimiento hace es real. Y la realidad, verificable en doscientas colonias de treinta y dos estados por cualquier periodista que quiera ir a verificarla, es el único argumento que ningún ciclo de desinformación puede refutar indefinidamente.*

El recorrido de Máximo terminó en la universidad donde todo había empezado. No porque alguien le hubiera dicho que fuera allí sino porque el cuerpo lleva a veces a los lugares donde las cosas empezaron cuando uno necesita recordar por qué están ocurriendo.

Llegó de noche. Los pasillos estaban vacíos. El campus tenía ese silencio específico de los espacios que de día están llenos y que de noche revelan la arquitectura que el ruido de día oculta.

Encontró el departamento de Bernardo con la misma llave que seguía teniendo por razones que nadie había verbalizado pero que todos entendían: era el lugar donde empezó el primer círculo de diálogo, y los lugares donde empiezan las cosas importantes merecen que alguien pueda volver a ellos.

Entró. Se sentó en el suelo con la espalda contra la pared, en el mismo lugar donde Bernardo había estado la noche del primer círculo.

Sacó la libreta original. La que empezó cuando tenía trece años. La que había sobrevivido tres mudanzas, dos mochilas rotas y un accidente con café que había manchado las primeras veinte páginas pero no las había vuelto ilegibles.

La abrió en la primera página.

¿Por qué todos hablan del pasado y nadie del futuro?

Debajo, con la misma pluma pero con la letra que diecisiete años producen en la escritura de alguien que ha escrito mucho, escribió:

Porque el futuro da miedo. Especialmente cuando empieza a ser posible.

Cerró la libreta.

Leticia llegó media hora después, porque Leticia siempre sabía dónde estaba Máximo cuando importaba, y porque ese día importaba más que la mayoría.

Se sentó en el suelo junto a él, con la espalda también contra la pared, con las credenciales de prensa todavía colgadas al cuello.

—¿Qué escribiste? —dijo.

Él le mostró la libreta abierta en la primera página y en lo que acababa de añadir.

Ella la leyó. La devolvió.

—¿Ya sabes la respuesta? —dijo.

—Sí —dijo Máximo.

—¿Y?

—Y ahora viene la parte más difícil.

—¿Cuál?

—Demostrar que el futuro es posible —dijo Máximo—. No en una libreta. En el país.

Leticia lo miró.

—¿Y cómo se demuestra eso?

—Con lo que hicimos hoy —dijo Máximo—. Multiplicado por el tiempo que sea necesario.

—¿Y sabes cuánto tiempo es?

—Más del que cualquiera de nosotros calculó cuando empezamos —dijo Máximo—. Menos del que el tamaño del problema haría pensar.

—¿Y eso es suficiente?

Máximo pensó en la pregunta durante un momento real, no el momento de quien ya tiene la respuesta y necesita tiempo para formularla sino el de quien genuinamente no sabe todavía y está buscando.

—No lo sé —dijo finalmente—. Pero sé que lo que hicimos hoy demuestra algo que hace diez años no podíamos demostrar.

—¿Qué?

—Que la gente está lista —dijo Máximo—. Que la señora Lupita y doña Carmen y Doña Amparo y don Rutilio y Santiago y Patricia de Puebla y todos los que vinieron hoy a las doscientas colonias no necesitaban que nadie llegara a decirles qué hacer. Solo necesitaban el contexto para poder hacerlo.

—¿Y eso es lo que construyeron?

—Eso es lo que estamos construyendo —dijo Máximo—. Que todavía no es lo mismo que haberlo construido.

—¿Y cuándo va a ser lo mismo?

—Cuando ya no seamos necesarios —dijo Máximo—. Que es exactamente lo que queremos ser: prescindibles.

Leticia lo miró con la expresión de quien escucha algo que confirma una convicción que lleva tiempo sosteniendo sin haber tenido la oportunidad de ver si resistía la confrontación con la realidad.

—¿Sabes cuándo entendí que esto podría funcionar de verdad? —dijo.

—¿Cuándo?

—Cuando doña Carmen dijo que si alguien le hacía algo al grupo, la colonia lo iba a saber —dijo Leticia—. Porque en ese momento el movimiento dejó de ser del grupo. Empezó a ser de la colonia. Y las cosas que son de las colonias no dependen del grupo para sobrevivir.

—¿Y eso es suficiente base para lo que sigue?

—Es el único tipo de base que dura —dijo Leticia.

Se quedaron en silencio durante un momento. Afuera del departamento, el campus seguía vacío y silencioso. Más lejos, la ciudad seguía siendo la ciudad: los baches, las rejas, el ruido de fondo permanente de un lugar que no descansa porque todavía no aprendió completamente a confiar en que mañana va a estar bien.

Pero en doscientas colonias de treinta y dos estados había personas que esa tarde habían hecho algo que no hacían antes. Y eso, pequeño como era en relación con el tamaño del problema, era también exactamente lo que no existía antes de que alguien decidiera que valía la pena intentarlo.

—¿Qué viene ahora? —dijo Leticia.

—Lo que siempre viene después de demostrar que algo es posible —dijo Máximo—. La pregunta de qué se hace con esa posibilidad.

—¿Y tienes respuesta?

—Tengo la misma respuesta que tuve siempre —dijo Máximo—. Seguir. Con más. Con mejor. Con más gente. Con más tiempo.

—¿Y si eso requiere entrar a los espacios donde se toman las decisiones que determinan las condiciones?

Máximo la miró.

—¿Estás preguntando si vamos a hacer política?

—Estoy preguntando si vamos a hacer lo que siempre dijiste que queríamos hacer —dijo Leticia—. Que era cambiar las condiciones que hacen posible que la gente viva mejor. Y que en algún punto requiere controlar las reglas que determinan esas condiciones.

Máximo miró la libreta cerrada en su mano.

—Sí —dijo—. En algún punto requiere eso.

—¿Y ese punto es ahora?

—Todavía no —dijo Máximo—. Pero ya se ve desde aquí.

Leticia asintió.

Sacó el cuaderno. Escribió.

Y en algún lugar de la ciudad, en doscientas colonias de treinta y dos estados, los voluntarios de la Jornada Nacional de Servicio estaban guardando sus materiales y haciendo el camino de regreso a casa con el tipo de cansancio que produce el trabajo que vale la pena, que no es un cansancio que quiera resolverse sino uno que quiere repetirse.

Que era exactamente la señal de que algo había empezado a cambiar.

Despacio.

Como cambian las cosas que van a durar.

CAPÍTULO 17

El gobierno que gobernó diferente

México. Máximo y Leticia tienen treinta y cinco años.

La decisión de participar en política electoral no llegó como revelación sino como consecuencia inevitable de haber pospuesto demasiado tiempo una conversación que el movimiento necesitaba tener desde hacía por lo menos tres años.

La discusión duró cuatro meses.

No porque el grupo no supiera lo que pensaba, sino porque lo que pensaba era tan genuinamente distinto entre sus miembros que necesitaba el tiempo real que requiere producir un acuerdo entre personas inteligentes que tienen razones serias para estar en desacuerdo. Las decisiones rápidas sobre cosas importantes son casi siempre decisiones donde alguien cedió sin convicción. Y el movimiento había aprendido, desde el retiro del Pacto, que las decisiones donde alguien cedió sin convicción producen acuerdos frágiles que se rompen exactamente cuando más se necesitan.

Bernardo presentó el argumento más preciso a favor en la primera reunión formal sobre el tema:

—El movimiento puede seguir construyendo tejido social durante décadas. Pero sin influencia sobre las reglas que determinan las condiciones donde ese tejido social existe, todo lo que construimos puede ser deshecho en un sexenio por quien controle esas reglas. Hemos visto programas que funcionaban ser eliminados. Hemos visto comunidades organizadas ser desarticuladas. Hemos visto avances de cinco años borrados en dieciocho meses por un cambio de administración. Si queremos que lo que construimos dure, necesitamos ser parte de quienes deciden las reglas.

Rodrigo presentó el argumento más preciso en contra en la misma reunión:

—Entrar al sistema electoral implica jugar con reglas diseñadas para producir exactamente el tipo de política que el movimiento se creó para reemplazar. Los partidos existen para ganar elecciones. El movimiento existe para cambiar las condiciones. Esos dos objetivos son compatibles en apariencia y contradictorios en la práctica. El momento en que el movimiento prioriza ganar elecciones sobre cambiar condiciones, ha dejado de ser el movimiento.

Las dos posiciones eran correctas en sus propios términos. Esa era exactamente la dificultad.

Leticia escuchó ambos argumentos en la primera reunión y no dijo nada durante dos horas. Cuando habló, lo hizo con la precisión que producen dos horas de escuchar con atención:

—Llevamos cuatro semanas discutiendo si participar o no participar —dijo —. Y la discusión está mal planteada.

—¿Por qué? —dijo Bernardo.

—Porque no es una pregunta binaria —dijo Leticia—. La pregunta no es si participar o no participar. La pregunta es cómo participar sin dejar de ser lo que somos. Y esa pregunta tiene respuestas distintas de la otra pregunta.

—¿Y cuál es la respuesta? —dijo Rodrigo.

—No lo sé —dijo Leticia—. Pero sé que la respuesta no va a encontrarse en este cuarto. Va a encontrarse haciendo el intento y corrigiendo sobre la marcha.

—¿Y si el intento sale mal? —dijo Sofía.

—Los intentos que salen mal también enseñan algo —dijo Leticia—. Siempre que quien intenta sea honesto sobre por qué salió mal y corrija en lugar de justificar.

—¿Y nosotros somos capaces de eso?

—Creo que sí —dijo Leticia—. Pero lo vamos a saber con más certeza después de haberlo intentado que antes.

La decisión final fue, como todas las decisiones importantes del movimiento, el resultado de un proceso y no de una votación. No porque el movimiento evitara las votaciones sino porque en este caso específico la votación habría producido un ganador y un perdedor, y el movimiento necesitaba que todos sus miembros principales estuvieran genuinamente convencidos de la dirección que tomaban, no que unos hubieran cedido ante los otros.

Lo que finalmente convenció a Rodrigo fue una conversación con una jueza federal que había visto el trabajo del movimiento en tres estados diferentes y que le dijo algo que él no esperaba escuchar de alguien con su formación: *El sistema judicial que yo administro no puede mejorar desde adentro del sistema judicial. Necesita personas en el poder legislativo que cambien las*

reglas con las que opera. Y esas personas no van a llegar solas. Alguien tiene que ponerlas allí.

Lo que finalmente convenció a Sofía fue más simple: Doña Amparo le dijo en una sesión de la Escuela de la Vida que si Máximo se postulara para algo, ella votaría por él. Y cuando Sofía le preguntó por qué, Doña Amparo dijo: *Porque sé que viene los martes. Y eso ya lo dice todo.*

El proceso electoral fue diferente de todos los que México había vivido hasta entonces no porque fuera limpio, que en algunos aspectos no lo fue completamente, sino porque fue diferente en las formas que el movimiento podía controlar. La campaña no prometió lo que no podía cumplir. No compró votos. No usó el trabajo comunitario de años como material de campaña. No atacó a los adversarios con el tipo de argumentos que destruyen personas en lugar de cuestionar posiciones.

Lo que hizo fue lo que siempre había hecho: explicar lo que hacía, mostrar los resultados verificables de lo que había hecho, y preguntar a la gente si eso era lo que quería que siguiera haciéndose desde una posición donde fuera posible cambiar las reglas.

La respuesta no fue unánime. Nunca lo es en democracia. Pero fue suficiente.

El gobierno que se formó tras las elecciones no fue una victoria aplastante ni una transformación inmediata. Fue una coalición que requirió negociación honesta con fuerzas políticas distintas, algunas de las cuales tenían agendas que el movimiento no compartía completamente pero que compartían suficientemente para que el trabajo conjunto fuera posible.

Leticia cubrió el proceso electoral y la formación del gobierno con la misma independencia con que había cubierto todo lo anterior. No fue fácil.

Había mañanas en que abría el cuaderno para escribir algo sobre una decisión del gobierno que le parecía equivocada y sentía el peso específico de saber que la persona que había tomado esa decisión era alguien con quien había compartido café durante doce años y que probablemente tenía razones que ella no conocía completamente. Pero ese peso no cambiaba lo que tenía que hacer. Solo hacía que lo hiciera con más cuidado y más precisión que antes.

Una noche, después de que Leticia publicó una nota crítica sobre una decisión de política de salud que Sofía había cuestionado y que el gobierno había tomado de todas formas, Máximo la llamó.

—¿Tenías que publicar eso hoy? —dijo Máximo.

—Sí —dijo Leticia.

—¿Por qué hoy y no la semana que viene, cuando tengamos más contexto?

—Porque la semana que viene la decisión ya habrá producido consecuencias que habrían podido prevenirse si alguien lo hubiera señalado hoy —dijo Leticia.

—¿Y el daño político que produce publicarlo hoy?

—El daño político es un costo —dijo Leticia—. Los costos no cancelan la obligación de hacer lo correcto. A veces son la evidencia de que lo correcto se está haciendo.

—¿Y si el daño político que produces hoy hace que perdamos la capacidad de cambiar las reglas mañana?

—Entonces habremos perdido esa capacidad por no ser lo que dijimos que éramos —dijo Leticia—. Que es peor que perderla por serlo.

Máximo guardó silencio durante un momento.

—Está bien —dijo—. Tenías razón.

—Lo sé —dijo Leticia—. Pero gracias por preguntar. Las preguntas que me cuestionan son las que me ayudan a estar segura de que las respuestas son las correctas.

El gobierno gobernó diferente en aspectos específicos y concretos que el capítulo muestra sin idealizar. La transparencia radical del presupuesto, que por primera vez en la memoria institucional era comprensible para cualquier ciudadano con preparatoria terminada, no ocurrió por decreto sino por un proceso de tres años de diseño, consulta, resistencia interna y corrección. La continuidad de los programas de la administración anterior que funcionaban, que fue el gesto políticamente más difícil y civilizatoriamente más necesario, costó el apoyo de grupos dentro de la coalición que habían construido su identidad política sobre la diferencia con lo anterior. La negativa a usar los programas sociales como herramienta de compra de lealtades produjo resultados electorales peores a corto plazo y credibilidad institucional mejor a largo plazo.

Los errores también ocurrieron y el capítulo los muestra. Decisiones mal calibradas por información insuficiente. Alianzas que no produjeron lo que se esperaba de ellas. Casos de corrupción menor dentro de la propia administración que fueron investigados y sancionados públicamente, lo que fue simultáneamente lo correcto y lo políticamente más costoso que el gobierno hizo en ese período.

Leticia los cubrió todos.

Una tarde, después de una semana particularmente difícil en que Leticia había publicado tres notas críticas en cinco días, Máximo la encontró en la cafetería que seguían compartiendo aunque ya no lo hicieran con la frecuencia de los años universitarios.

—¿No te cansas? —dijo Máximo.

—¿De qué?

—De publicar lo malo nuestro.

—Me cansaría más publicar solo lo bueno —dijo Leticia—. Eso se llama propaganda. Yo no llegué hasta aquí para hacer propaganda.

—¿Y no te parece que hay un límite? ¿Que en algún punto el daño que produce supera el beneficio?

—Sí —dijo Leticia—. Y cuando llegue ese punto lo voy a saber. Todavía no llegó.

—¿Cómo vas a saber cuándo llegue?

—Cuando lo que publico ya no cambie nada —dijo Leticia—. Cuando sea solo ruido. Cuando haya dejado de ser información y se haya convertido en posicionamiento. Ese es el momento en que se para.

—¿Y todavía cambia algo?

—Ayer la Secretaría de Salud revisó la decisión que critiqué hace tres días —dijo Leticia—. Todavía cambia algo.

Máximo asintió.

—Entonces sigue —dijo.

—Pensaba hacerlo de todas formas —dijo Leticia.

El capítulo cierra con la escena que el capitulado anticipó pero que el lector necesita ver ocurrir para creer que ocurrió: una reunión de tres horas entre Máximo y un grupo de jóvenes de quince y dieciséis años que llegaron a plantear propuestas sobre el sistema educativo.

No llegaron a pedir. Llegaron con propuestas fundamentadas, con datos, con alternativas. Con la naturalidad de quien asume que su opinión importa porque aprendió, en algún salón de alguna escuela transformada por el trabajo del movimiento, que la opinión de los ciudadanos no es un gesto simbólico sino una herramienta de gobierno.

Máximo los escuchó durante dos horas. Una hora más de lo que tenía en la agenda.

Leticia estaba en la sala de espera cuando terminó la reunión.

—¿Cómo estuvo? —dijo.

—Mejor que cualquier reunión de gabinete de la semana —dijo Máximo.

—¿Por qué?

—Porque llegaron a construir, no a quejarse —dijo Máximo—. Eso no ocurría hace quince años.

—¿Crees que cambió algo?

Máximo pensó.

—Creo que empezó a cambiar algo —dijo—. Que es diferente. Y que es suficiente por ahora.

—¿Y después del por ahora?

—Después del por ahora viene el siguiente por ahora —dijo Máximo—. Que es como funciona cualquier cosa que dure más que un sexenio.

Leticia lo miró.

—¿Sabes cuándo entendí que ibas a llegar hasta aquí?

—¿Cuándo?

—El primer día de secundaria —dijo Leticia—. Cuando vi que tenías el cuaderno con las páginas numeradas y me preguntaste para qué las numeraba. Porque la pregunta decía que estabas pensando en el futuro antes de que el presente terminara de instalarse.

—¿Y tú?

—Yo estaba pensando en el recorte del periódico —dijo Leticia—. En la pregunta que escribí debajo del titular. En si algo iba a cambiar o si solo íbamos a seguir hablando de lo que ya ocurrió.

—¿Y cambió algo?

Leticia lo miró con los ojos que llevaban veintidós años mirando exactamente lo que había, sin añadir ni quitar, con la honestidad que produce el periodismo cuando se hace durante suficiente tiempo con suficiente integridad.

—Todavía —dijo—. Todavía está cambiando. Que es diferente a haber cambiado. Pero también es diferente a no haber cambiado nada.

—¿Y es suficiente?

—No —dijo Leticia—. Pero es real. Y lo real, cuando es honesto, siempre es el principio de algo más grande que él mismo.

Máximo sacó la libreta.

—¿Puedo anotar eso?

—Llevas veintidós años anotando lo que digo —dijo Leticia—. No sé por qué ibas a parar ahora.

Y anotó.

Como siempre.

Como desde el principio.

Como debería seguir haciéndose mientras haya algo que valga la pena anotar.

Que en este país, que era imperfecto y exhausto y resiliente y lleno de señoras Lupita y doñas Amparos y Santiagos y don Rutilios y jóvenes de quince años con propuestas fundamentadas, iba a seguir siendo durante mucho tiempo.

Eso también lo anotó.

EPÍLOGO

Cincuenta años hacia el porvenir

México. Cinco décadas después.

El epílogo no es una utopía.

La novela es demasiado honesta para terminar con una utopía. Es la descripción de un país diferente en aspectos esenciales pero todavía imperfecto, todavía humano, todavía en proceso de ser lo que podría ser, que es exactamente la condición de todos los países que alguna vez decidieron intentarlo en serio.

Leticia Carrera tiene ochenta años.

Escribe todavía, no todos los días sino los días que algo merece ser escrito, que resultan ser más días de los que cualquiera que no la conoce habría predicho para una mujer de ochenta años con dos rodillas que ya no funcionan perfectamente y una vista que requiere lentes más gruesos de los que quisiera pero que siguen siendo suficientes para leer la pantalla y el cuaderno y los rostros de las personas que entrevista, que siguen siendo los textos más importantes.

La fundación de periodismo independiente que lleva el nombre de Gabriela Carrera tiene veintidós años de existencia y cuarenta y siete periodistas formados en su sistema de becas, dispersos en treinta estados del país, haciendo el trabajo que Gabriela describió una vez como el único que no puede hacerse de otra manera: ir donde están las cosas, preguntar cómo sabes que es verdad, publicar cuando tienes suficiente, callar cuando no lo tienes, y no confundir nunca la urgencia con el permiso de saltarse los pasos.

Gabriela murió a los setenta y cuatro años, en el departamento donde Leticia creció, rodeada de papeles de un artículo que nunca terminó de publicar porque la enfermedad llegó antes de que pudiera verificar el último dato. El artículo era sobre las personas que habían aprendido a leer en la Escuela de la Vida y lo que habían hecho con esa lectura en los veinte años siguientes. Leticia lo terminó y lo publicó seis meses después de la muerte de su madre, con una nota al inicio que decía: *Este artículo empezó Gabriela Carrera. Lo termino yo. Es el mejor periodismo que ambas hemos hecho.*

Máximo Benavente tiene ochenta y un años.

Quizás fue presidente. Quizás fue secretario de Estado. Quizás fue senador. La novela deja esos datos deliberadamente ambiguos porque a estas alturas es completamente claro que no era eso lo que importaba. Lo que importaba es lo que está.

La alfabetización en México es prácticamente universal. No porque un gobierno lo decretó en un discurso memorable sino porque cuatro generaciones de Escuelas de la Vida, extendidas a lo largo de todo el país en colonias y comunidades que nunca habían tenido una biblioteca pero que aprendieron a construir espacios donde el aprendizaje mutuo era posible, convirtieron la enseñanza entre iguales en parte de la cultura comunitaria. Los niños de esas generaciones crecieron en hogares donde los adultos leían. Y los niños que crecen en hogares donde los adultos leen aprenden a leer con una facilidad que ningún programa compensatorio

puede replicar porque ningún programa compensatorio puede reemplazar lo que ocurre en los primeros cinco años de vida de un niño cuando los adultos que lo rodean le muestran sin proponérselo que las letras son herramientas y no obstáculos.

La violencia criminal disminuyó drásticamente en los territorios donde el tejido social fue reconstruido. No desapareció. El crimen organizado, como cualquier sistema que responde a incentivos, encontró los espacios donde el tejido social seguía siendo débil y allí siguió operando. Pero en las colonias donde el movimiento había trabajado durante años y donde las comunidades habían aprendido a organizarse, a conocerse, a depender las unas de las otras para las cosas que el Estado no proveía, la violencia encontró un suelo menos fértil del que había encontrado antes. Elena había tenido razón desde el principio: el control criminal es social antes que físico, y el tejido social reconstruido es el único antídoto que produce inmunidad duradera.

Las instituciones judiciales funcionan mejor. No perfectamente. Rodrigo, que pasó quince años en el poder legislativo construyendo los cambios que habría querido que existieran cuando su padre fue injustamente detenido, diría que el sistema judicial mexicano todavía tiene defectos estructurales que van a tardar otras dos generaciones en corregirse completamente. Pero también diría que la distancia entre el sistema de hoy y el sistema en el que su padre fue víctima es suficientemente grande para representar algo real, aunque no sea suficientemente grande para representar lo que debería ser.

La educación cambió de la manera más profunda y la más difícil de medir con estadísticas: cambió la actitud de los maestros hacia su propio trabajo. Héctor, que pasó treinta años formando a formadores, dice que el cambio más importante no fue en los contenidos ni en los métodos sino en si los maestros creían o no creían que lo que hacían importaba. En el México de antes del movimiento, una proporción demasiado alta de los maestros había llegado a la conclusión de que lo que hacían no importaba suficientemente para justificar el esfuerzo que requería hacerlo bien. En el México de cincuenta años después de que el movimiento empezara, esa proporción había disminuido. No eliminado. Disminuido. Y la diferencia entre una escuela con un maestro que cree que importa y una escuela con un maestro que no lo cree es exactamente la diferencia entre un niño que aprende y un niño que sobrevive el ciclo escolar.

La transa no desapareció porque la naturaleza humana es constante y la transa es el nombre que en México se le da al comportamiento que cualquier persona con acceso a un recurso escaso y discrecional tiende a producir cuando las consecuencias de hacerlo son bajas. Lo que cambió es la tasa de consecuencias. El sistema de transparencia y rendición de cuentas que se fue construyendo durante esos cincuenta años no eliminó la corrupción pero sí incrementó el costo de ejercerla, y los costos incrementados cambian los comportamientos aunque no cambien las tentaciones.

Lo más importante no está en ninguna estadística.

Es una actitud. Una manera de estar en el país que es completamente distinta a la del México que describe el prólogo de esta novela. Los mexicanos de esas generaciones no ven al país como algo que les debe ni como algo que les falla. Lo ven como algo que ellos mismos construyeron con trabajo y tiempo y paciencia y errores corregidos y cosas que no funcionaron y vueltas a intentar. Esa diferencia de perspectiva no cayó del cielo ni fue producida por ningún decreto gubernamental. Fue producida por décadas de personas que volvieron los martes.

Máximo Benavente, cuando periodistas y estudiantes le preguntan cuál fue su mayor logro, siempre responde lo mismo: convencer a suficientes personas de que valía la pena intentarlo.

Leticia Carrera, cuando le hacen la misma pregunta, responde de manera diferente: haber registrado lo suficiente de lo que ocurrió para que las generaciones siguientes tuvieran material con que entender qué había pasado y qué habían aprendido de ello.

Los dos tienen razón. Las dos respuestas describen la misma cosa desde los dos ángulos que la hicieron posible.

Hay una conversación entre los dos que circula en los archivos de la fundación Gabriela Carrera, grabada hace diez años cuando a alguien se le ocurrió que sería útil tenerla documentada. La grabaron una tarde en el departamento de Leticia, con los cuadernos apilados en la mesa y el café de las cuatro que ninguno de los dos había dejado de tomar en cincuenta años. La conversación tiene cuarenta minutos y toca temas que la novela tocó y otros que la novela no alcanzó a tocar. Pero hay un fragmento que circula más que el resto, que es cuando el entrevistador le pregunta a Máximo si hay algo que haría diferente.

Máximo piensa durante un momento real, no el momento de quien ya tiene la respuesta preparada.

—Habría empezado antes a confiar en que la gente no necesitaba que nosotros le dijéramos qué hacer —dice Máximo—. Tardamos demasiado en entender que nuestro trabajo no era dar respuestas sino crear las condiciones para que la gente encontrara las suyas.

—¿Y lo aprendiste? —pregunta el entrevistador.

—Lo aprendí —dice Máximo—. Pero cada vez que lo aprendía volvía a olvidarlo un poco. Y Leticia me lo recordaba.

—¿Cómo te lo recordaba?

Máximo mira a Leticia.

—Publicando —dice Máximo—. Cada vez que publicaba algo que señalaba que nos estábamos convirtiendo en lo que no queríamos ser, me lo recordaba mejor que cualquier conversación privada.

—¿Y eso no te molestaba?

—Me molestaba —dice Máximo—. Y era exactamente lo que necesitaba.

Leticia, cuando le hacen la misma pregunta sobre qué haría diferente, responde sin pensar:

—Habría empezado a publicar más rápido las cosas que me costaban publicar —dice—. Esperaba demasiado a estar completamente segura. Y en periodismo, esperar demasiado a estar completamente segura es otra manera de no publicar.

—¿Y lo aprendiste?

—Lo aprendí —dice Leticia—. Pero cada vez que lo aprendía volvía a tener la misma tentación. Y Máximo me preguntaba por qué no había publicado todavía.

—¿Y eso te molestaba?

—Me molestaba —dice Leticia—. Y era exactamente lo que necesitaba.

El entrevistador sonríe.

—¿Siempre fue así entre ustedes? —dice.

Máximo y Leticia se miran durante un momento con la mirada de las personas que llevan sesenta y siete años conociéndose y que ya no necesitan consultarse sobre si pueden decir algo, pero que de todas formas se consultan porque el hábito se instaló hace tanto tiempo que ya no es hábito sino forma de ser.

—Desde el primer día de secundaria —dice Leticia.

—¿Y nunca se molestaron demasiado el uno con el otro?

—Claro que sí —dice Máximo—. Pero no lo suficiente para que importara más que lo que construíamos juntos.

—¿Y qué construyeron juntos?

—Esta conversación —dice Leticia—. Que parece pequeña pero que es exactamente lo que construimos: la capacidad de hablar con honestidad sobre lo que ocurrió sin que ninguno de los dos necesite tener razón.

—¿Y eso es suficiente?

—Para nosotros, sí —dice Leticia—. Para el país, todavía no.

La última escena.

Un grupo de niños entra a una escuela construida sobre lo que cincuenta años antes era un terreno baldío que sirvió de tiradero y de cuartel informal de un grupo delictivo que ya no existe, no porque alguien lo eliminó heroicamente sino porque el suelo donde vivía dejó de ser el suelo que necesitaba para existir.

La escuela tiene biblioteca con libros que la comunidad eligió en asamblea. Tiene laboratorio con equipos que funcionan. Tiene un huerto que los estudiantes cuidan porque aprendieron que cuidar algo que crece produce un tipo de satisfacción que ninguna pantalla puede replicar. Y tiene una maestra que lleva quince años en esa misma escuela porque eligió

quedarse cuando pudo haberse ido, que es el tipo de elección que define a las personas con más claridad que cualquier currículum.

Uno de los niños, que tiene siete años y se llama Emiliano, levanta la mano durante la clase de historia.

—¿Quiénes fueron Máximo Benavente y Leticia Carrera? —dice.

La maestra lo mira.

—Fueron dos personas que decidieron que México podía ser diferente —dice —. Y que en lugar de esperar a que alguien más lo cambiara, empezaron a cambiarlo ellos.

—¿Y lo cambiaron?

—Empezaron a cambiarlo —dice la maestra—. Y luego vinieron otros que siguieron. Y luego otros más. Y así.

—¿Y todavía hay que cambiarlo?

La maestra sonríe.

—Siempre hay que cambiarlo —dice—. Porque los países no terminan de ser lo que pueden ser. Solo van siendo cada vez un poco más.

Emiliano piensa en eso durante un momento.

—¿Y nosotros para qué somos? —dice.

La maestra lo mira con la expresión de quien acaba de recibir la pregunta más importante del día.

—Para seguir —dice.

Emiliano asiente, como si esa fuera la respuesta más obvia del mundo.

Y entra a clases.

Y afuera, en treinta y dos estados, en colonias y comunidades y ciudades y pueblos que no aparecen en los libros de texto de ningún país pero que existen con toda la consistencia de lo que lleva tiempo siendo real, la gente sigue haciendo lo que la señora Lupita describió cuarenta años atrás como la única razón por la que uno sigue cuando ya no cree en nada grande: por lo chico. Por el día. Por los hijos que necesitan que uno siga.

Solo que ahora hay algo más.

Ahora hay también la memoria de que funcionó.

Que es exactamente lo que hace que lo chico se vuelva grande con el tiempo.

Que es exactamente lo que Máximo anotó en su libreta a los trece años sin saber todavía que lo estaba anotando.

Que es exactamente lo que Leticia registró durante sesenta y siete años con la convicción de que las cosas que no se registran desaparecen, y que las que desaparecen no pueden enseñarse, y que las que no pueden enseñarse tienen que volverse a descubrir desde cero por cada generación que llega.

Y que ya no tendrá que hacerse desde cero.

Esta vez no.

Esta vez hay registro.

Esta vez hay memoria.

Esta vez hay evidencia de que es posible.

Y eso, en un país que durante mucho tiempo no tuvo ninguna de las tres cosas, es exactamente suficiente para empezar.